

CDSCOPE

Le magazine du Groupe Caisse des Dépôts



# CDscope fête ses 40 ans et explore l'avenir





## ÉDITORIAL

# Ensemble, faire grandir la France

40 ans d'histoire(s) ! Avec ce *CDscope* exceptionnel, nous revisitons notre passé et nous nous projetons dans le futur : les étapes clés des 40 dernières années, et une vision du monde tel qu'il sera dans 40 ans, en 2063 !

*CDscope* est un formidable témoin de cette histoire. Journal de bord du Groupe, il retrace le chemin parcouru ensemble et illustre la cohérence de nos actions. Depuis 1816, nous sommes au service du logement de la Caisse des Dépôts, d'un aménagement et d'un développement plus équilibrés des territoires et, bien sûr, des citoyens à travers notre rôle au cœur des politiques sociales.

À la création de *CDscope*, le changement climatique émergeait à peine dans le débat public. 40 ans plus tard, il occupe une place prépondérante dans notre quotidien. C'est devenu notre principal défi, il irrigue l'ensemble de nos actions. À nous désormais de transformer les modes de production et de consommation pour plus de sobriété. Seul un modèle de développement plus équilibré et plus juste, qui n'oublie aucun territoire et mobilise les financements à la hauteur des enjeux, peut permettre cela. C'est la raison d'être de notre Groupe : nous mobiliserons 100 Md€ pour la transformation écologique sur les cinq prochaines années. Réussir la transformation écologique ne pourra être possible que si elle contribue à la cohésion sociale et territoriale. C'est aussi pour cette raison que nous soutenons la réindustrialisation de notre pays, avec des industries plus vertes et innovantes, qui relocalisent des emplois qualifiés et redonnent du souffle aux territoires où elles s'implantent.

Le sens de l'action de notre Groupe : servir l'intérêt général. Notre impact réside dans la confiance accordée par nos partenaires, acteurs publics, privés, locaux et nationaux, en raison de notre histoire, de notre identité particulière et des actions déjà réalisées. Cette confiance, nous la devons au travail de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs du groupe Caisse des Dépôts. Cette confiance est un puissant levier pour continuer de faire grandir la France, dans un développement durable, solidaire et responsable.

Quand je tourne mon regard vers 2063, c'est à cette ambition commune que je pense !

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

## SOMMAIRE

### Chronos 1983-2023

Dates clés et moments forts. Un voyage dans le temps et dans les archives de *CDscope* qui retrace quelques étapes du groupe Caisse des Dépôts.

- P. 4 Économie
- P. 10 Biodiversité
- P. 16 Aménagement territorial
- P. 22 Logement & Habitat
- P. 28 Parcours de vie

### Carte blanche

Dix invités expriment en mots et en images leur vision de l'avenir, en partageant leur expertise ou en faisant appel à leur imagination...

- P. 6 Économie
- P. 12 Biodiversité
- P. 18 Aménagement territorial
- P. 24 Logement & Habitat
- P. 30 Parcours de vie

### Journal (imaginaire) de Sophie Longues

*La bataille de l'eau*, racontée par la directrice générale de la Caisse des Dépôts en 2043

par Mokhtar Amoudi

- P. 34

---

## Verbatims

---

En qui ou quoi les apprentis et collaborateurs du groupe Caisse des Dépôts ont-ils confiance aujourd'hui ?

P. 38



---

## Charles Berberian

---

La couverture de ce numéro est réalisée par Charles Berberian.

Il est dessinateur, scénariste de BD et musicien. Grand Prix du festival d'Angoulême en 2018 avec son acolyte Philippe Dupuy, il vient de recevoir le Prix Wolinski de la BD pour *Une éducation orientale*, parue en 2023.

---

## CDscope

Directrice de la publication :  
Sophie Quatrehomme

Directrice de la rédaction : Karen Maitre  
Directeur des informations : Bruno George

Rédacteur en chef : Martin Bellet

Responsable éditoriale : Valérie Lévêque

Iconographie : Ludivine Pelletier, Éléonore Tschaenn--Gombert et Thibault Brière

Conception graphique : Nathalie Gallet et Emmanuel Picard

Illustration Une : © Charles Berberian

Diffusion : Philippe Leroy

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

Réalisation : ☎ [www.grouperougevif.fr](http://www.grouperougevif.fr) - ROUGE VIF éditorial - 28640

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)



## Un magazine connecté à son époque

Nous souhaitons un très bel anniversaire à notre magazine *CDscope* ! Né en juin 1983 (et déjà imprimé sur papier recyclé), *CDscope* témoigne depuis quatre décennies de l'action de notre Groupe en faveur de l'intérêt général. Quarante belles années pour un support de communication, c'est exceptionnel ! Cela témoigne de l'attachement à cette publication qui a su se réinventer et s'adapter sans cesse à son époque.

À ses débuts, *CDscope* était un journal d'entreprise en bichromie. Au fil des ans, il s'est renouvelé pour devenir le magazine des collaborateurs du Groupe, puis plus récemment le magazine du Groupe, avec une double diffusion au sein de l'Établissement public, des filiales et auprès de nos partenaires externes.

Je reste attachée à la version papier de ce magazine même si une version numérique existe. Car au-delà d'être un marqueur fort de l'identité de *CDscope*, le papier offre une lecture différente et invite le lecteur à se poser, à prendre du temps, du recul et à conserver son *CDscope* pour y revenir. C'est essentiel au moment où la pression de l'immédiateté est prégnante et où notre temps d'attention se réduit.

À l'occasion de cet anniversaire, je veux rendre aussi hommage aux femmes et aux hommes du métier de la communication qui se sont succédé pour faire vivre ce magazine, mais aussi aux nombreux collaborateurs qui se sont prêtés au jeu de l'interview ou de la photo au fil des ans.

*CDscope*, c'est enfin une magnifique vitrine des actions et des valeurs de notre Groupe. Avec ce numéro spécial, nous avons voulu nous projeter sur le temps long, comme a toujours su le faire la Caisse des Dépôts. À cette occasion, nous avons ouvert nos pages à des auteurs et des illustrateurs en leur laissant carte blanche pour s'exprimer.

Je vous souhaite une belle lecture, j'espère que vous prendrez autant de plaisir que moi à lire et relire ce numéro.

**Sophie Quatrehomme,**  
directrice de la communication,  
du mécénat et des partenariats

© Jàir Lanes - Caisse des Dépôts - 2022

© JM Pettina, Caisse des Dépôts, 1990



## 1983 MODERNISATION DES MARCHÉS FINANCIERS

La Caisse des Dépôts y joue un rôle actif, souvent prépondérant. Elle élargit son rôle d'investisseur institutionnel à celui d'intermédiaire financier et acquiert de nouveaux métiers. Des filiales financières CDC Gestion (1984) et CDC Participations (1985) sont créées. La dématérialisation amorcée en 1984 est une des réformes qui ont profondément transformé l'établissement.



© Anson - AdobeStock

## 1983-2023

# La confiance dans l'économie

Au cours des dernières années, le groupe Caisse des Dépôts s'est renforcé et s'est doté de nouveaux outils pour financer l'économie et devenir un acteur et investisseur majeur de la transformation écologique.



© AdobeStock.com

## n° 77 1989

### LA RÉVOLUTION DE LA TITRISATION

« La Caisse des Dépôts est la première à appliquer cette technique venue des États-Unis pour compléter le financement du logement social. »

## 2021

La Banque Postale, première banque européenne à s'engager à être **zéro émission nette d'ici à 2040.**

n° 194

## 2000 LA POINT COM MANIA FAIT FUREUR

« Le Groupe a pris une part active dans le développement du capital risque et se place dans le peloton de tête des financeurs de la nouvelle économie. »

Dans son dossier, CDscope raconte la naissance de start-up comme Double Trade, spécialisée dans les appels d'offres et « née dans un garage en 1998 et disposant de six filiales à l'étranger deux ans plus tard. » En France, 47 % des investissements s'orientent vers la net économie contre un tiers un an plus tôt. Dès 1999, CDC Participations consacre 65 % de ses investissements à ce secteur avec un fonds dédié lancé en 1996.



n° 400  
**2018**

## L'INDUSTRIE DU FUTUR S'INSTALLE PRÈS DE CHEZ VOUS

**« Bpifrance finance le contenu quand la Banque des Territoires finance le contenant, c'est-à-dire l'écosystème dans lequel une activité industrielle peut se développer. »**

Dans les Hauts-de-France, trois usines de batteries électriques se préparent à équiper 2,5 millions de véhicules d'ici à 2025. Cette *Valley Battery* est aujourd'hui l'un des signes prometteurs de cette réindustrialisation verte. La relocalisation d'activités innovantes renforce la souveraineté nationale. Elle soutient aussi la transformation environnementale du territoire.

n° 137  
**1995**

## SOUTIEN AUX PME ET PARTICIPATIONS VERTES

Avec PME Innovation, un programme de financement de 260 Md€ en fonds propres est lancé. Son action s'amplifie jusqu'à la création en 2004 de CDC Entreprises qui gère 4,2 Md€. De son côté, CDC Participations choisit l'environnement comme cible prioritaire, avec la communication et le tourisme, et investit dans le traitement des pollutions et le recyclage.

n° 110  
**1992**

## LA POSTE S'AFFRANCHIT

**« Nous sommes en train de bâtir une entreprise... »**

... Nous réalisons les meilleures performances que nous ayons jamais eues sur nos prestations financières en menant une réforme sociale d'ampleur », explique Fernand Vieilledent, directeur général de La Poste. Avec la réforme des PTT, La Poste qui se sépare de France Télécom devient une entreprise publique, industrielle et commerciale. La Banque Postale sera créée en 2006.



n° 320  
**2013** **NAISSANCE DE BPIFRANCE**

**« Nous ne construisons pas une usine à gaz. Ce n'est pas la culture des personnes concernées, futurs salariés de la BPI, ni la mienne ! »**

**« Nous sommes tous immergés dans une culture hyperentrepreneuriale », explique Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance.**

Bpifrance naît le 1<sup>er</sup> janvier. Sa mission : être le grand partenaire public des PME. La Caisse des Dépôts en est coactionnaire, à parité avec l'État. *CDscope* envisage un potentiel futur de financement de 40 Md€. En 2022, Bpifrance a injecté 67 Md€ dans le financement de l'économie française.



n° 252  
**2006**

## INVESTISSEUR RESPONSABLE

**« La Caisse des Dépôts s'intéresse à l'investissement responsable sous un angle citoyen, car c'est un investisseur de long terme, d'intérêt général, qui a un impact à travers ses investissements sur la société. »**

En 2004, la Caisse des Dépôts est à la fois actrice et sponsor financier d'une démarche d'élaboration de Principes pour l'investissement responsable (PRI), menée par le Programme des Nations unies pour l'environnement. Le 28 avril 2006, elle signe ces principes à New York. Aujourd'hui, la Caisse des Dépôts est un investisseur 100 % responsable sur l'ensemble de son portefeuille et toutes les classes d'actifs.

## 2020 MANDARINE SANS PÉPIN Une nouvelle ère partenariale s'ouvre entre La Poste et la Caisse des Dépôts.

Dès sa naissance, le groupe financier public est mobilisé « pour faire face à la crise sanitaire afin de reconstruire notre économie et réduire les fractures sociales », annonce *CDscope*, au cœur de la crise du Covid-19. Cette opération de rapprochement, baptisée Mandarine, précède de quelques mois le lancement du projet Vision Groupe, destiné à renforcer la dynamique collective. La loi PACTE de 2019 a aussi renforcé les liens entre la Caisse des Dépôts et ses filiales, notamment sur les fonctions régaliennes (audit, juridique...).

# Comment avons-nous envie de vivre en 2063 ?

Réfléchir à nos modes de vie, c'est interroger notre capacité collective à changer de pratiques pour faire face au changement climatique.

Pour l'économiste Mathieu Saujot, nos pratiques quotidiennes ne peuvent évoluer si nos cadres de vie ne se transforment pas rapidement.

---

Carte blanche à **Mathieu Saujot**,  
*directeur du programme*  
« Modes de vie en transition » à l'IDDRI

---

## **Comment imaginez-vous l'avenir ?**

2063, c'est une terre inconnue. Comment avons-nous envie de vivre dans 40 ans ? Aujourd'hui, certains souhaitent sauvegarder nos modes de vie actuels et éviter que la transformation écologique ne se réalise à leur détriment. Pourtant, ce n'est ni souhaitable ni possible, car notre quotidien change en permanence. S'intéresser à nos futurs modes de vie questionne notre capacité commune à répondre collectivement au changement climatique.



© Frédéric Maigrot/REA

Les Français semblent aujourd'hui convaincus de la nécessité de modifier leurs pratiques pour faire face à ce défi. Mais vouloir changer ne suffit pas. Nos choix de vie sont orientés par des infrastructures collectives : cadres de travail, lieux d'habitation, équipements de transport...

Écrasés par la responsabilité de réaliser cette transition, les citoyens rencontrent des difficultés pratiques à mettre leurs actes en cohérence avec leurs convictions. Ils sont tributaires de l'offre disponible, de leur pouvoir d'achat, des messages publicitaires, du temps dont ils disposent. L'action publique doit répondre à ces enjeux.

**La transformation écologique, menée avec toute son intensité, n'éteindra pas nos libertés mais peut en créer et favoriser d'autres façons de vivre, moins contraignantes.**

Les actions de l'État, des acteurs privés et des citoyens, doivent entrer en résonance pour rendre le changement visible et possible.

Dans le cas contraire, le décalage entre le message d'urgence climatique et ce que l'on constate dans sa vie quotidienne est très décevant et inhibant.

## **Quelles sont les conditions du changement?**

Il ne suffit pas de former les citoyens aux enjeux écologiques, il faut faire bouger les lignes... et les cadres de vie. Si on éduque les enfants à une alimentation durable, cela doit s'accompagner de mesures concrètes et visibles : changer leurs repas à la cantine tel que la loi le prévoit aujourd'hui, instaurer un affichage environnemental dans les magasins, proposer un « Top chef veggie » à la télévision, rendre le compost plus accessible, comme on le voit dans certaines métropoles.

Mises bout à bout, ces mesures offrent un cadre qui donne du sens : chacun comprend les enjeux et peut agir. Quand on construit des infrastructures cyclistes, les gens utilisent davantage le vélo. Cela nécessite, ici aussi, une action globale avec des offres de bicyclettes en libre accès, des systèmes de prêts, des réseaux de vente et des services de réparation, sans oublier les innovations liées

aux vélos à assistance électrique. Les humains se construisent en se racontant des histoires. Dans un récit du progrès technique, si une innovation entre dans votre maison tous les cinq ans, vous croyez à ce progrès, vous en percevez les effets positifs, vous en êtes même un acteur. De la même manière, nous devons rendre tangible la transition environnementale.

Imaginons donc 2063.

Nos infrastructures agricoles, moins centrées sur l'élevage, laisseront plus de place aux écosystèmes naturels pour préserver la biodiversité. L'industrie agroalimentaire aura évolué pour nous permettre de remplir notre assiette autrement. Nous aurons adopté des régimes alimentaires plus sains et plus végétaux, tout en conservant une diversité de pratiques. La viande, tout en conservant sa dimension culturelle et gastronomique, pourra être absente d'une table de fête sans susciter un rejet social.

Même chose avec les transports. Nous serons parvenus à décarboner, notamment à travers l'électrification des véhicules, mais aussi à rééquilibrer nos modes de déplacement pour en ressentir les bienfaits dans notre vie quotidienne : l'usage du vélo, en lien avec l'offre de transport public, optimise nos trajets, procure du plaisir, favorise la santé, apporte un sentiment de liberté.

Nos représentations sociales peuvent se transformer avec ces co-bénéfices.

La voiture peut redevenir un véhicule utilitaire, un objet sobre, facilement réparable, répondant à un besoin, sans être un objet de distinction sociale.

## **Comment adopter des modes de vie plus sobres?**

La sobriété, c'est le cœur du problème. Ce principe, présent depuis des millénaires dans les religions ou la philosophie, n'a pas disparu mais s'exprime en mode mineur. Là encore, il a besoin d'un cadre adapté pour se diffuser dans chaque vie, par exemple avec des logiques tarifaires favorables. À Dunkerque, une tarification progressive de l'eau a été mise en place.

En période de crise, certains États ont su instaurer des politiques de sobriété ou de rationnement. Aujourd'hui, notre système nous incite à une consommation abondante pour éviter des risques économiques. Mais le risque écologique peut inciter l'État à faire évoluer nos comportements au nom de l'intérêt général, comme cela a pu être le cas pendant les crises sanitaires. Cependant, cela ne peut se faire qu'en veillant à l'équité de telles mesures.

## **Pourquoi les crises font évoluer nos modes de vie ?**

Si la guerre en Ukraine a pu inciter à négliger les questions environnementales et conduire à des retours en arrière, elle a aussi permis de remettre de la sobriété au-devant de la scène. Des progrès ont été accomplis. Une crise est un moment de perte de repères. Nos grilles d'analyse ne fonctionnent plus et laissent la place à d'autres idées.

Est-ce qu'on a le droit de s'endetter ?

Est-ce qu'on a le droit d'interdire des choses pour gagner en liberté sur un autre plan ? Est-ce que l'on peut réévaluer nos besoins réels ?

La crise rend envisageable ce qui nous paraissait jusque-là inacceptable.

L'hiver dernier, nous avons dû contraindre l'offre en électricité et nous avons observé une baisse de 10 % de la consommation nationale. S'il est positif d'utiliser plus d'énergie pour réindustrialiser le pays, cela l'est moins lorsqu'il s'agit d'alimenter des équipements dispendieux.

D'autant que nous nous sommes fixé un objectif de réduction de 50 % de notre consommation énergétique d'ici à 2050. Une crise peut nous interroger sur la nature et le volume d'une demande et nous permettre de concevoir une offre qui émette moins de carbone, épuise moins les terres...

Mais faire entrer nos modes de vie dans les limites planétaires pose aussi des questions démocratiques : comment prendre des décisions difficiles ? Comment s'assurer qu'elles sont légitimes ?

Envisageons la route vers 2063. Sur le chemin qui nous y mène, nous aurons dû trouver d'autres contreparties, favoriser la participation citoyenne et concevoir les innovations institutionnelles pour recréer de la confiance. Le changement climatique pose aussi des problèmes de citoyenneté, de gestion des inégalités – avec, par exemple, l'accès à des logements thermiquement mieux adaptés aux pics de chaleur. Je suis convaincu que la transformation écologique menée avec toute son intensité n'éteindra pas nos libertés mais peut en créer et favoriser d'autres façons de vivre, moins contraignantes.

Aujourd'hui, on essaie de se projeter dans un scénario positif où, même si cela se passe bien, il y aura des choses très compliquées à surmonter, des redistributions à effectuer, des chocs à encaisser. Et pour cela, nous avons besoin de nous faire confiance au sein de la société et d'avoir une confiance élevée dans les institutions publiques. C'est aujourd'hui très loin d'être le cas. Il faut œuvrer à rétablir cette confiance par tous les moyens possibles, ce qui peut nécessiter des changements profonds dans le fonctionnement de notre démocratie.



### **Mathieu Saujot**

Mathieu Saujot est diplômé de l'ENSTA Paris Tech et docteur en économie. Il dirige le programme « Modes de vie en transition » à l'Institut du développement durable et des relations internationales (IDRI). Ses derniers travaux ont porté sur l'intégration des modes de vie dans les prospectives environnementales, la transition vers une alimentation durable et accessible à tous et la dimension sociale et démocratique de la transition.



### **Frédéric Maigrot**

Frédéric Maigrot est photographe. Il vit et travaille à Strasbourg. Après deux ans dans la publicité, il s'est orienté vers le reportage. Il a ainsi réalisé une série de photos sur le projet de réaménagement de la gare de Haguenau et son pôle d'échange multimodal, soutenu par la Banque des Territoires dans le cadre du programme Action Cœur de Ville. Il collabore régulièrement au plus ancien journal alsacien, *L'Ami hebdo*, et s'est orienté vers la production de vidéos *corporate* depuis quelques années.



**2020**

**COMPENSER  
LES PERTES  
ÉCOLOGIQUES**

Une petite loutre pointe son museau dans *CDscope*. Elle vient d'être observée dans les Landes sur un site où CDC Biodiversité met en œuvre les mesures compensatoires de l'A65. Ce mammifère carnivore a retrouvé un habitat qui avait pu être menacé par la construction de cette voie rapide. Le projet de l'A65 a appliqué la séquence « éviter, réduire, compenser » inscrite dans la loi. Un programme de compensation piloté par CDC Biodiversité se déploie sur 1372 hectares et durera jusqu'à la fin de la concession autoroutière. Cette opération constitue aussi une étape majeure pour l'intégration de la préservation de la biodiversité dans notre pays.



**GLOBAL  
BIODIVERSITY  
SCORE**

Le GBS est un outil pour mesurer l'empreinte biodiversité des acteurs économiques (entreprises, institutions financières et collectivités locales) créé en 2020 par CDC Biodiversité avec le Club B4B +.

**1983-2023**

**Faire  
confiance  
au vivant**

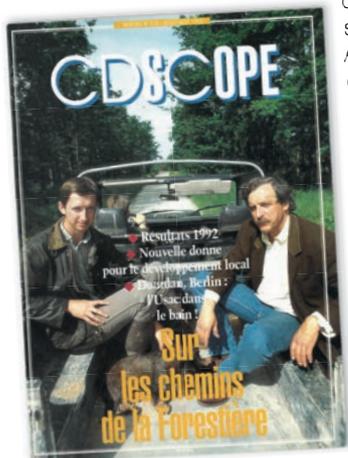
Le terme « biodiversité » inventé en 1985 apparaît progressivement dans les colonnes de *CDscope*, qui rend compte au fil des ans de l'engagement croissant de la Caisse des Dépôts en faveur de tous les écosystèmes.



**n° 118** **1993 LA VAGUE VERTE DÉFERLE AUSSI SUR LES FORÊTS**

**« Le groupe Caisse des Dépôts réfléchit aux initiatives à prendre pour protéger ou valoriser son patrimoine écologique. »**

Depuis trente ans, la Société Forestière intègre de nouvelles missions pour renforcer les forêts et accroître leur résilience face aux risques sanitaires ou climatiques. Ces actions valorisent les services écosystémiques forestiers : séquestration de carbone, régulation du climat, limitation de l'érosion des sols, purification de l'air et de l'eau... Aujourd'hui, les projets sont nombreux, comme à Lancosme dans l'Indre où la gestion forestière veille aussi sur les habitants des bois, en préservant l'habitat d'espèces vulnérables telles que le balbuzard pêcheur et la cigogne noire, avec le soutien du propriétaire CNP Assurances.



**40 À 60 % DU PIB MONDIAL reposent sur les services écosystémiques de la nature**

La diversité biologique « désigne l'ensemble des êtres vivants ainsi que les écosystèmes dans lesquels ils vivent. »

1<sup>re</sup> convention sur la biodiversité en 1992

**n° 403** **2022 GROUPE ENGAGÉ POUR LA BIODIVERSITÉ**

**« Nous avons décidé de renoncer à des projets dont le coût environnemental n'est pas compatible avec nos engagements, et choisi de concrétiser des initiatives qui redonnent toute sa place à la biodiversité », écrit Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts.**

Le Groupe adopte une politique de biodiversité : chacun s'engage à mesurer son empreinte, à réduire ses impacts négatifs en ciblant les pratiques polluantes et à accroître ses actions de renaturation.

**n° 280** **2009 FAIRE DE LA NATURE UNE VALEUR SÛRE**

**« Nous allons recréer un site favorable à la biodiversité en proposant à des aménageurs de s'acquitter de leurs obligations de compensation en participant au financement de l'opération. »**

Quand CDC Biodiversité acquiert 360 hectares de vergers exploités en culture intensive, le sol de la plaine de Crau est pollué par des pesticides et des hydrocarbures. Depuis la loi sur la protection de la nature de 1976, renforcée par la loi de reconquête de la biodiversité de 2016, les maîtres d'ouvrages doivent compenser les impacts de leurs projets. Agréé premier site naturel de compensation en 2020, ce site de Cossure a retrouvé sa vocation pastorale millénaire et offre notamment aux oiseaux un habitat unique en France.

**Un nouveau projet de site de compensation est initié en 2023 à Sainte-Maxime**



© Silver Edge, runrun2 et vlnin - AdobeStock.com

**n° 370** **2016 NATURE 2050, UN ENGAGEMENT POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES**

**« La Caisse des Dépôts est une des rares institutions à pouvoir s'engager sur la durée nécessaire à la restauration de la nature. »**

Ce programme finance et suit des solutions fondées sur la nature jusqu'en 2050. Depuis 2016, le projet a mobilisé plus de 14,5 M€ et fédéré de nombreux partenaires en faveur de nouvelles infrastructures écologiques qui adaptent notre territoire au changement climatique : renaturation des villes, restauration des cours d'eau et des zones humides, réhabilitation du littoral...



© CDC Biodiversité

# Hôtel de Pomereu, printemps 2049

Fine observatrice et amoureuse de la nature, Isabelle Jarry imagine un monde dans lequel nous aurions réussi à inverser la courbe de perte de biodiversité. Avec humour et délicatesse, elle conte le printemps qui renaît à l'hôtel de Pomereu où l'on travaille toujours d'arrache-pied à la renaturation et la défense du vivant.

---

Carte blanche à **Isabelle Jarry**,  
*romancière et essayiste*

---

Paul regardait par la fenêtre de son bureau et laissait ses pensées vagabonder. Ses yeux se perdaient dans le ciel parisien, parsemé de ces nuages blancs et charnus qui accompagnent si souvent le bleu intense des demi-saisons. En contrebas, il entendait le froissement de pas des personnes qui s'activaient dans le jardin. Sur la pelouse de la cour intérieure, un verger avait été planté quelques années auparavant, en signe de résilience et d'espoir. Poiriers, pommiers et cerisiers côtoyaient pêcheurs et pruniers. Une bonne partie des arbres étaient en fleurs. C'était le moment sublime de la fin avril où la nature renaît, où toute sève monte, où la vie végétale gonfle sous l'effet vivifiant de la saison nouvelle. Juchés sur des échelles, les jardiniers, souvent des femmes, se fit-il la remarque en baissant les yeux vers le jardin, pollinisaient à la main les arbres

fruitiers. Il n'y avait plus d'abeilles depuis longtemps, ou du moins en nombre si limité qu'on ne pouvait plus espérer qu'elles remplissent à elles seules leur rôle millénaire d'agent fécondateur, et plutôt que de renoncer à produire - et surtout à manger - des fruits, on en était venu à employer des petites mains.

Les pollinisateurs humains, munis d'un goupillon court en poils fins, reproduisaient le geste de l'abeille, fleur après fleur. Les arbres étaient taillés en espalier de sorte que les branches soient disposées en palmettes obliques et accessibles aux pollinisateurs, juchés sur un escabeau.

Paul suivait des yeux une jeune femme, tout absorbée dans sa tâche. Vêtue d'une ample salopette blanche, coiffée d'un foulard coloré qui descendait en pointe sur ses longs cheveux noirs,



**Il n'y avait plus d'abeilles  
depuis longtemps, ou du moins  
en nombre si limité qu'on ne pouvait  
plus espérer qu'elles remplissent  
à elles seules leur rôle millénaire  
d'agent fécondateur.**

**Paul revint au dossier  
et valida sur son écran  
la participation au financement  
du reboisement.  
Ses yeux se reportèrent  
à nouveau vers le jardin,  
à travers la fenêtre.**

elle travaillait incroyablement vite. Paul, tout en l'observant, constatait qu'elle était bien plus rapide qu'une abeille et que, assurément, elle devait être d'une efficacité très supérieure aux insectes. Son geste précis et sûr imitait le vol de l'abeille, elle avait une manière légère et pourtant déterminée de « piquer » de corolle en corolle, d'enfoncer son goupillon dans le calice tout en le couvrant de pollen, puis de le frotter ensuite contre une fleur voisine, dont elle recouvrait adroitement le pistil.

Paul avait travaillé durant plusieurs années sur les programmes qui tentaient de sauver ce qui pouvait l'être, avant la grande sécheresse de 2037 qui avait si fortement compromis de nombreuses initiatives : une partie des rivières, y compris des cours d'eau de taille moyenne, s'était tarie pendant plusieurs mois, des forêts entières avaient brûlé malgré les larges allées de sécurité qu'on avait aménagées au cœur des massifs les plus importants, des hectares de cultures avaient été perdus, grillés sur pied. Cependant, dans un sursaut comme on en voyait depuis les événements les plus spectaculaires du début du XXI<sup>e</sup> siècle, les occupants du vaisseau Terre avaient, par la pression qu'avaient exercée les foules sur leurs

gouvernements, réussi à sortir de la tempête et à reprendre le cap vers un horizon plus serein. L'espoir renaissait. Les États les moins touchés, et en particulier l'Europe, avaient organisé l'accueil des réfugiés climatiques en répartissant les nouveaux arrivants dans les régions agricoles. Le travail des champs se faisait désormais à la main, « *comme au Moyen Âge* », se plaisait à dire Paul, dont quelques images des *Très Riches Heures du duc de Berry* ornaient les murs du bureau. La jeune femme qui s'activait en contrebas et dont Paul ne distinguait pas le visage, mais dont la silhouette déliée lui rappelait son séjour au Népal - c'était la destination qu'il avait choisie, à l'âge de trente ans, pour l'unique voyage lointain qu'on avait désormais la possibilité de faire -, venait sans doute d'un pays du golfe du Bengale, ou d'un îlot submergé des Philippines. Peu vivaient en ville, la condition pour obtenir le statut de réfugié climatique étant de s'établir dans les zones agricoles. Peut-être la jeune femme avait-elle bénéficié d'une dérogation. Ou bien avait-elle postulé pour le programme spécial mis en place par la ville du Grand Paris qui faisait travailler des centaines de personnes sur les espaces verts et les îlots de fraîcheur de la capitale. Il brûla soudain

de l'envie de savoir. Et s'il descendait dans le jardin et abordait la jeune femme...

Dans un soupir, Paul revint à ses dossiers. « *Repeuplement de la forêt des Bertranges par des essences résistantes à la sécheresse : chênes verts, aulnes cordés et érables de Montpellier* », lut-il en travers de la chemise orange qu'il trouva sur le haut de la pile. Bien sûr... Depuis une trentaine d'années, les hêtraies-chênaies communes du centre de la France refluaient vers la partie la plus septentrionale du pays. Et des espèces réservées jusqu'au début du siècle aux régions les plus méditerranéennes faisaient leur apparition dans les programmes européens de reboisement, initiés après l'épisode de chaleur extrême de 2041, qui avait été fatale aux essences classiques des grands massifs forestiers, de la Bourgogne à la Vendée et de l'Aquitaine au Jura. À combien s'élevait le partenariat sur cette forêt des Bertranges ? Paul feuilleta rapidement le dossier. Un historique faisait mention d'une exceptionnelle chênaie, la deuxième de France en termes de production, qui avait jadis abrité en ses marges les forges royales destinées à produire les ancres de marine, du Moyen Âge à la Révolution (Paul ne put se retenir de lever les yeux vers la représentation du mois d'avril des *Très Riches Heures* où étaient représentés, derrière le cortège, de nobles personnages coiffés de branches et de couronnes de feuilles, une forêt de chênes). Au début des années 2030, elle restait une superbe réserve de chênes et de hêtres avec des sujets de plus de trois cents ans, disait la brochure, que traversait

le chemin vers Saint-Jacques-de-Compostelle. Que Paul aurait aimé vivre à l'époque où l'on pouvait traverser les forêts, avant qu'elles ne soient interdites à toute circulation, gardées et protégées par des clôtures électriques. Ses parents avaient beau lui répéter qu'ils avaient, dans son enfance, fait de nombreuses randonnées en forêt avec lui, il ne se souvenait que d'une chose : la piqûre de guêpe sur son doigt, alors qu'il ramassait des mûres dans une haie. Son doigt avait doublé de volume, puis toute sa main avait gonflé, le démangeant et le piquant terriblement pendant trois jours. Il chérissait ce souvenir comme un trésor, car il lui rappelait les soirs d'été à la campagne dans la maison de sa grand-mère, et tous les petits fruits qu'il pouvait cueillir au jardin : cerises, groseilles, framboises, prunes et figues, à la fin de l'été. Désormais, la production des fruits se faisait quasi exclusivement dans d'énormes exploitations capables d'embaucher des légions de pollinisateurs. De très rares particuliers s'essayaient à l'exercice, car cela était long et fastidieux.

## Un éternel été

Paul revint au dossier et valida sur son écran la participation au financement du reboisement. Ses yeux se reportèrent à nouveau vers le jardin, à travers la fenêtre. La jeune femme brune s'était interrompue et s'essuyait le front du revers de la main. Elle avait changé de position et Paul pouvait distinguer les traits réguliers de son visage perlé de sueur.

Bien qu'on ne fût qu'en avril, il faisait déjà très chaud et elle travaillait en plein soleil. Paul avait tendance à négliger la température, car son bureau bénéficiait d'un système de rafraîchissement par l'eau de la Seine toute proche. Il fut tenté une seconde fois de rejoindre la jeune femme et de lui proposer un verre d'eau, ou un café... Mais sa timidité naturelle l'en empêcha. Peut-être pourrait-il la croiser en traversant la cour vers le bâtiment où travaillait Emmanuel, son collègue à la Direction du logement - soit dit en passant, il n'aurait pas aimé être à ce poste, la rénovation énergétique des bâtiments était un cauchemar pour la plupart des édifices patrimoniaux, dont s'occupait Emmanuel. Une fois de plus, il renonça. Pour l'heure, il devait tenter de se concentrer, malgré les divagations constantes de son esprit qui le tirait sans relâche vers le passé, vers les temps heureux où la nature, qui au fil des millénaires avait conçu la vie avec tant de perfection, était un spectacle vivifiant et apaisant, à la fois mystérieux et d'une infinie poésie. Paul ferma les yeux et brancha brièvement ses écouteurs sur la playlist de chants d'oiseaux qu'il avait sélectionnée et qui, par moments, lui procurait fugacement la sensation d'un éternel été de vacances, bourdonnant d'insectes et parcouru de trilles et de gazouillis. Il fut tiré de sa rêverie par la vibration du téléphone dans son oreille. C'était Emmanuel. « *J'arrive* », dit Paul joyeusement, et il sortit précipitamment de son bureau avant de se jeter dans les escaliers qui menaient au verger. Le printemps demeurait le printemps, à jamais.



---

## Isabelle Jarry

---

Botaniste et biologiste de formation, Isabelle Jarry est romancière et essayiste. Elle a publié une trentaine d'ouvrages et reçu plusieurs prix littéraires. La nature et son langage singulier prennent une place importante dans ses romans et ses récits de voyage. Elle a signé en 1990 un livre d'entretiens avec Théodore Monod. En 2003, elle a consacré un essai biographique à George Orwell. Dans *Magique aujourd'hui*, paru en 2015, elle s'intéresse à la figure du robot et explore avec humour les relations qu'entretiennent les humains avec les espèces naturelles... et artificielles. Isabelle Jarry enseigne à Sciences Po Paris et à l'université Paris-Cité.



---

## Francesca Capellini

---

Francesca Capellini, illustratrice indépendante, vit et travaille actuellement entre Turin et Paris. Diplômée en histoire de l'art à l'université de Bologne, ainsi qu'en Illustration à l'European Institute of Design, Francesca est nommée en 2011 comme l'un des « meilleurs talents émergents » d'Italie. Son travail est principalement consacré à l'illustration pour des journaux et des magazines, mais elle a également publié différents ouvrages et travaux illustrés pour le jeune public. Elle collabore actuellement avec *Le Monde*, *Corriere della Sera*, *Revue XXI*, Pearson, Bayard et Saltimbanque éditions. Francesca est aussi une passionnée des marchés aux puces, brocantes et vieux objets liés à l'enfance.

1983



DÉBUT DE LA DÉCENTRALISATION

Les différents actes de la décentralisation ont dessiné un nouveau paysage de l'administration territoriale et modifié le fonctionnement des collectivités en faisant évoluer la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État. L'Établissement public a transformé son implantation locale pour accompagner les acteurs locaux et renforcer son rôle de partenaire financier des collectivités.



1983-2023

2015

CONFIANCE NUMÉRIQUE

Docaposte, filiale numérique du groupe La Poste, se positionne comme un tiers de confiance numérique : coffre-fort digital, signature électronique... Ces différentes solutions renforcent la souveraineté numérique et soutiennent aussi les acteurs publics ou ceux de la santé. Des actions en faveur de l'inclusion numérique ou de l'éducation sont aussi menées avec la Banque des Territoires.

Des territoires en confiance

Partenaire historique et privilégié des collectivités, la Caisse des Dépôts a fait évoluer son organisation et ses outils pour répondre aux enjeux territoriaux et soutenir la transformation environnementale.



n° 192

2000 L'ANNÉE DU TRAMWAY POUR TRANSDEV

« Le tramway est le meilleur urbaniste de France : en retravaillant les itinéraires, en réaménageant des places, des rues entières voire des grandes artères et en reliant les quartiers, il offre une occasion unique de retravailler la ville dans son ensemble. »

Dès 1997, Transdev a confirmé son rôle de leader dans le domaine des transports en site propre en lançant un réseau de bus à Saint-Denis, à la Réunion.

# 2004

## LANCEMENT D'UNE MISSION CLIMAT

Cette instance promeut des projets de réduction de gaz à effet de serre dans les secteurs de l'énergie, du bâtiment, des transports, de l'agriculture. L'année suivante, la Caisse des Dépôts est à l'initiative de la création du Fonds carbone européen et de la mise en place du registre national des quotas d'émissions de gaz à effet de serre.



© Inpro, AdobeStock.com

### n° 178

# 1999

## N° 1 POUR L'EXPLOITATION DES DOMAINES SKIABLES

À l'occasion de ses dix ans, la Compagnie des Alpes annonce dans *CDscope* ses actions en faveur de la préservation des espèces végétales et animales. Aujourd'hui, elle s'est fixé un objectif zéro carbone à l'horizon 2030. Tourisme quatre saisons, rénovation de l'hébergement, transports moins polluants... Elle agit en faveur de la transformation écologique avec la Banque des Territoires et Transdev.



© Valentine Vermeil

### n° 371

# 2018

## AU CŒUR DES VILLES

**« Il existe un potentiel énorme dans les villes moyennes qui ne demande qu'à être révélé », déclare Éric Lombard lors du lancement du programme Action Cœur de Ville.**

La Banque des Territoires, CDC Habitat et la SCET sont engagées auprès de nombreuses villes pour redynamiser le cœur des villes moyennes métropolitaines ou ultramarines. La deuxième phase du programme a débuté en janvier 2023 : 204 villes vont bénéficier d'une enveloppe de 5 Md€ sur 4 ans, dont 2,5 Md€ seront apportés par la Banque des Territoires.

### n° 197

# 2001

## DES DIRECTIONS RÉGIONALES ORIENTÉES CLIENTS

**« La Caisse des Dépôts veut évoluer d'un système de distribution de produits à un système d'élaboration avec ses clients. »**

Le Groupe cherche ainsi à accompagner les collectivités à trouver une traduction opérationnelle de leurs objectifs de développement durable. Cette approche vient prendre en compte les lois Chevènement sur l'intercommunalité. *CDscope* constate : « Les collectivités dans lesquelles Transdev intervient sont les premières à élaborer des plans de déplacements urbains : un système non polluant comme le tramway crée une dynamique d'aménagement urbain qui se traduit par la reconquête des espaces piétonniers, des créations de pistes cyclables et la plantation d'arbres. »

### n° 403

# 2017

## VERS DES TERRITOIRES ZÉRO CARBONE

**« Les coopératives carbone peuvent être un outil utile pour les collectivités. C'est un modèle qui monte en puissance car il produit de nombreux co-bénéfices, y compris sociaux. »**

L'expérience a débuté en 2017 à La Rochelle avec le soutien de la Banque des Territoires. Une société coopérative réunit les acteurs d'un territoire (entreprises, collectivités locales, citoyens, associations, banques) pour financer à travers un label carbone des projets de réduction et de séquestration de carbone. Au fil des années, d'autres coopératives se créent comme celle de Paris et de sa métropole en 2023 avec la contribution de CDC Biodiversité, la Société Forestière et la Banque des Territoires.

### n° 374

# 2018

## L'INTÉRÊT GÉNÉRAL A CHOISI SA BANQUE

**« Nous avons créé la Banque des Territoires pour nos clients afin de soutenir les projets qui répondent aux besoins du pays. Elle va donner une nouvelle jeunesse et davantage de profondeur à la Caisse des Dépôts. Ce projet a été réalisé à 100 % en interne et en un temps record ! », explique Olivier Sichel, directeur de la Banque des Territoires.**

La Banque des Territoires mobilise aujourd'hui 20 Md€ par an au bénéfice des acteurs territoriaux.

**Mon regard plonge  
sur ce même glacier  
moribond, quarante  
mètres sous mes pieds.**



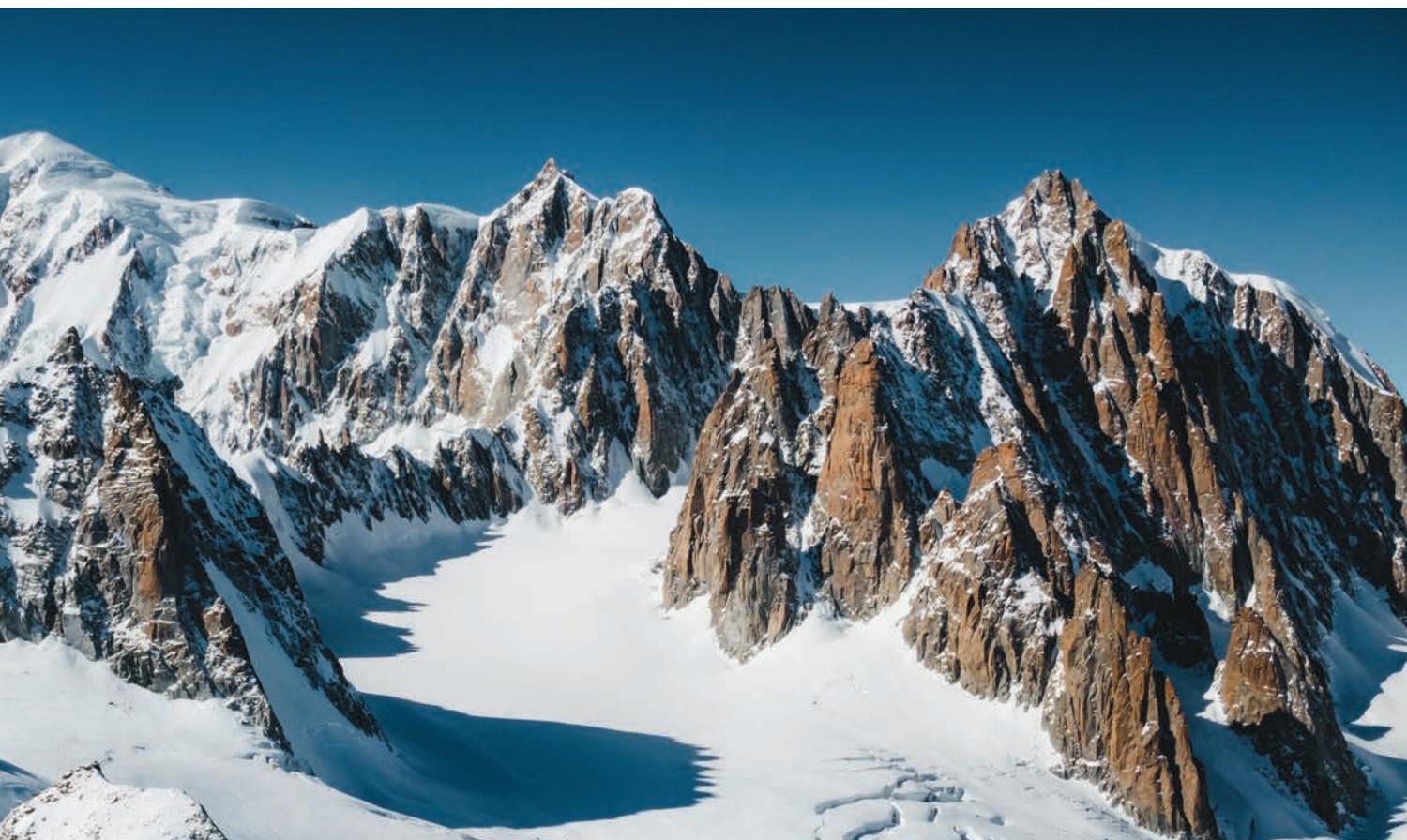
# Citoyen montagnard

Charlie Buffet a fait sa première randonnée en montagne en 1983. Quarante ans plus tard, il retourne avec ses enfants dans ce glacier de Tré-la-Tête, dans le massif du Mont-Blanc. Au cours de ce pèlerinage familial, il cherche à transmettre son amour de la montagne.

---

Carte blanche à **Charlie Buffet**,  
*auteur et éditeur*

---



Où suis-je ? Autour de moi, je vois des sommets, une paroi de rocher qui se dore au soleil, le front d'un glacier au loin. Mais qu'est-ce que ce paysage lunaire que je survole, une cinquantaine de mètres sous mes pieds, ces cratères d'éboulis sombres, ces dalles de granit où coule un filet d'eau ?

Je suis dans un lieu impossible, à l'endroit exact où j'étais au printemps 1983 ; je plane dans l'espace, là où je me tenais il y a quarante ans, mes skis fermement posés sur la neige, bouleversé par la beauté du glacier montrant sa chair bleue et verte. Mon regard plonge sur ce même glacier moribond, quarante mètres sous mes pieds.

## Le ventre du glacier

C'était ma première randonnée à peaux de phoque. La première fois, avec mon frère, que je m'aventurais à skis sur un glacier. Un éblouissement. On avait eu très chaud ce jour-là en montant en plein soleil, on s'était tartinés de crème solaire, posé un chiffon sous le bob pour protéger la nuque – l'élégance nous semblait superflue à l'époque, en montagne.

Il faisait chaud, mais personne ne parlait de réchauffement climatique. On savait que les glaciers avançaient et reculaient selon une mystérieuse alchimie qui tenait aux températures (surtout l'été), aux précipitations (surtout l'hiver) et à la physionomie de chaque glacier : les plus longs avaient une telle inertie qu'ils réagissaient moins vite à une série d'étés chauds ; on savait que les conditions d'une face glaciaire

pouvaient beaucoup changer selon que les glaciers étaient en croissance (cela semblait être le cas dans les années 1980) ou en recul. Ce jour-là, il avait fait chaud mais quand on est arrivés au refuge des Conscrits à la tombée de la nuit, on ne voyait plus qu'un bout de cheminée dépasser de la neige. Il avait fallu creuser avec nos gamelles pour trouver la porte – pelle et sonde ne faisaient pas partie de notre attirail de l'époque. On avait dormi dans l'humidité opaque du refuge enseveli, on avait l'impression que le glacier nous accueillait dans son ventre.

## Écailles de pierre

Je suis retourné sur les lieux avec frère et enfants au printemps dernier. Le glacier de Tré-la-tête est un fleuve de glace drainant une haute vallée assez secrète, à l'est du massif du Mont-Blanc. Mais où était donc passé le glacier généreux ? Je cheminai entre des entonnoirs de pierre : les plaies ouvertes d'un dinosaure se vidant de sa substance sous ses écailles de pierre. J'ai pensé que ma mémoire



© Mathis Dumas

me trompait, que j'exagérais, j'ai appelé le glaciologue Sylvain Coutterand : « *C'est catastrophique pour la langue terminale de ce glacier, m'a-t-il confirmé. La partie basse est séparée par un verrou rocheux depuis cinq ans. La langue terminale, constituée de glaces mortes, fond sur place sous sa couverture détritique.* »

Sylvain Coutterand est géomorphologue, son travail est de reconstituer la vie des grands glaciers du passé à partir des traces qu'ils ont laissées dans le paysage. Pour son *Atlas des glaciers disparus*, il a fabriqué des images saisissantes des grands glaciers du Quaternaire écrasant Grenoble sous des centaines de mètres de glace et coulant jusqu'aux portes de Lyon. Mais entre la première édition de 2017 et la seconde, cinq ans plus tard, il a

dû reprendre toutes les cartes des glaciers alpins qu'il propose de visiter aujourd'hui : le recul est tellement rapide qu'il fallait le rendre visible sur les cartes.

## Cabine photovoltaïque

Je lutte comme tout le monde pour ne pas me laisser gagner par l'éco-anxiété. Je retourne sur les glaciers car la haute montagne continue de m'appeler et de me distribuer ses bonheurs, lumières acides d'altitude, aubes glaciales, sommets, bonnes fatigues, complicités silencieuses. Quand nous sommes arrivés aux Conscrits le printemps dernier pour notre petit pèlerinage familial, nous

## **Un lac est apparu il y a une dizaine d'années au pied du glacier en recul, comme le symbole d'une vie d'après qui commence.**

avons cette fois pelle et sonde dans le sac comme il se doit, mais il n'y avait plus de cabane ensevelie sous la neige. Le nouveau refuge est un bâtiment moderne, photovoltaïque, accueillant. Derrière la baie vitrée, le bassin supérieur du glacier se dorait dans la lumière du soir. J'ai essayé d'oublier la tristesse du matin. Tous les alpinistes connaissent ces moments de désarroi : la montagne est avec les pôles un lieu où les effets du réchauffement sont plus spectaculaires qu'ailleurs. Des glaciers disparaissent, des parois s'effondrent, l'horloge géologique s'affole et nous rend spectateurs d'un mouvement que personne il y a quarante ans n'imaginait voir à l'œil nu. Est-ce que cela fait du montagnard un citoyen plus conscient que le citadin ? J'ai envie de le croire.

### **L'aventure au bout des rails**

Résolution : ne pas céder au pessimisme, écouter ceux qui dans ma vie d'éditeur de livres de montagne me donnent à réfléchir. Jean Annequin, guide de haute montagne, qui s'est fait une spécialité d'emmener ses clients skier dans le monde entier, presque toujours

en avion, et parvient peu à peu à les convaincre que l'aventure peut être au bout des rails, dans des montagnes un peu moins lointaines. Pierre Leroy, ancien militant écologiste devenu maire de Puy-Saint-Vincent, s'active pour engager sa commune du Briançonnais sur la voie de la transition écologique.

### **Forêt primaire**

Revenir une fois encore à Tré-la-Tête. Un lac est apparu il y a une dizaine d'années au pied du glacier en recul, comme le symbole d'une vie d'après qui commence. Jean-Baptiste Bosson, glaciologue, l'étudie dans le cadre du projet *Ice & Life*, qui s'intéresse aux écosystèmes naissant sur les zones abandonnées par les glaces. Plus bas, jusqu'au fond de la vallée, une forêt s'est installée depuis bientôt deux siècles au rythme du recul du glacier, jamais exploitée par l'homme. C'est une forêt primaire au sens propre, « *quasiment unique en France* », dit le glaciologue. Peut-être qu'en 2063, mes enfants y emmèneront leurs futurs petits-enfants en randonnée.



### **Charlie Buffet**

Charlie Buffet, après avoir tenu la chronique montagne à *Libération* puis au *Monde*, est aujourd'hui écrivain et directeur éditorial de la collection Guérin aux éditions Paulsen. Il a publié une douzaine de livres sur l'alpinisme depuis son premier, une biographie de Claude Kogan, disparue en 1959 en Himalaya. Il est également traducteur de l'anglais et de l'italien.



### **Mathis Dumas**

Mathis Dumas est photographe, cinéaste et guide de montagne à Chamonix. Il photographie la montagne au cours d'expéditions dans des environnements risqués. Sa maîtrise de l'alpinisme lui permet d'accéder à des lieux secrets et préservés. Suspendu dans le vide avec sa caméra, il aime capturer ces images inédites. Il réalise aussi des reportages avec des skieurs et des grimpeurs. Il travaille notamment pour *National Geographic*.

**2005**

**PREMIER BÂTIMENT  
TERTIAIRE PRIVÉ  
CERTIFIÉ HQE**

**« Vous avez donné  
l'exemple que beaucoup  
doivent suivre », déclare  
Nelly Olin, alors ministre  
de l'Écologie.**

Situé sur le parc des Portes de Paris, à Aubervilliers, cet immeuble de près de 10000 m<sup>2</sup>, baptisé Bâtiment 270, consomme deux fois moins d'énergie qu'une structure classique. La démarche intègre également le confort sensoriel et acoustique.



**n°185  
1995**

**UN SOUCI DE QUALITÉ  
ENVIRONNEMENTALE**

**« Nous sommes entrés  
dans une logique de  
rénovation, de réhabilitation  
et de reconstruction.  
Il s'agit de prendre en  
compte l'environnement  
dans une perspective de  
développement durable. »**

Le premier guide de l'éco-aménagement réalisé par Scet-Béture est publié sous l'égide de la Caisse des Dépôts et du ministère de l'Environnement.

**1983-2023**

# Des bâtisseurs de confiance

Pionnier de la construction durable, le groupe Caisse des Dépôts a renforcé son action en faveur de l'accès au logement. Il se mobilise aussi pour améliorer les conditions de vie des Français.



**DES RÉALISATIONS  
EMBLÉMATIQUES**

Dans les années 1990, la SCET participe à des projets urbains d'envergure en région parisienne. Avec le Groupe, elle contribue à l'aménagement du nord de la capitale et à la construction du Grand Stade à la Plaine Saint-Denis. Elle a ainsi pris part à des projets marquants, comme celui de la Grande Arche à la Défense.

© Jean-Marc Pettina\_Caisse des Dépôts



© Artinnovation, AdobeStock.com

## SOBRIÉTÉ FONCIÈRE

En 2050, aucun mètre carré du territoire ne pourra être imperméabilisé sans « rendre » la même surface à la nature. Cette trajectoire de zéro artificialisation nette veut inciter à reconvertir les friches existantes pour freiner l'étalement urbain.

## 1999

### RENOUVELLEMENT URBAIN

**« Nous avons une démarche proactive de participation aux politiques de renouvellement urbain, nous sommes opérateurs de transformation de ces quartiers. »**

Les secteurs urbains en mutation, notamment les quartiers d'habitat social et les copropriétés dégradées, constituent la cible d'une nouvelle direction dédiée au renouvellement urbain.

La Caisse des Dépôts mobilise ses outils financiers en faveur de la rénovation. En 2003, la SCIC, qui prend cette année-là le nom d'Icade, est ainsi engagée dans 21 projets de renouvellement, dont la moitié en Île-de-France.



n° 404

## 2022 CONSTRUCTION DURABLE LOGEMENT ABORDABLE

**« Le groupe Caisse des Dépôts soutient à tous les niveaux les efforts de construction bas carbone pour rendre les bâtiments de haute qualité environnementale accessibles à tous. »**

La résidence Wood Art réalisée à Toulouse avec 76 % de bois ou le smart building Origine construit à Nanterre en 2021 par Icade ont marqué l'architecture durable et bioclimatique. Aujourd'hui, la construction d'un quartier du Village des athlètes est emblématique de la démarche du Groupe : en faisant la part belle aux matériaux biosourcés, elle a permis de faire progresser la réglementation nationale de la construction bas carbone, tout en proposant une accessibilité universelle. Un des bâtiments, baptisé Cycle, permet de recycler 90 % des eaux grises pour baisser de 60 % la consommation d'eau potable. Cet immeuble, géré par CDC Habitat, sera reconverti en logements sociaux à l'issue des Jeux Olympiques.

### CONSTRUIRE LA VILLE SUR LA VILLE

**« Il est possible de faire du développement urbain résidentiel comme économique positif en retravaillant la ville sur la ville. »**

À Orgemont, la Caisse des Dépôts réinvestit un quartier construit à Épinay-sur-Seine dans les années cinquante : plus de 2000 logements y avaient été construits par la SCIC. Ce projet de régénération urbaine associe Icade et CDC Habitat aux côtés de la Ville : il vise à restructurer les logements, requalifier les services publics et créer de nouveaux équipements. Une démarche de concertation associe les habitants à ce chantier qui devrait s'achever en 2026.

## 2021 RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE ET INCLUSION SOCIALE

**Le rapport d'Olivier Sichel, directeur de la Banque des Territoires, propose « une rénovation énergétique massive, simple et inclusive » des logements privés.**

Le texte, dont les préconisations sont reprises dans la loi Climat et Résilience, propose des solutions de financement et d'accompagnement. Près de 2,3 millions de m<sup>2</sup> ont déjà fait l'objet d'une rénovation énergétique en 2022, grâce à la mobilisation de la Banque des Territoires et de La Poste. CDC Habitat a lancé la réhabilitation de 16 000 logements en 2022 et affiche un objectif de 20 000 pour 2023. En 2023, un programme ambitieux crée une nouvelle dynamique globale de rénovation des bâtiments scolaires : EduRénov cible 10 000 établissements d'ici à 2027 pour réaliser 40 % d'économies d'énergie.

n° 249

## 2006

### SNI, PREMIER BAILLEUR DE FRANCE

Un pôle immobilier d'intérêt collectif se constitue autour de la Société nationale immobilière (SNI) avec 3 500 collaborateurs, un parc de 203 000 logements et un pôle d'activité de prestations de services aux collectivités territoriales et aux SEM.

**Devenu CDC Habitat en 2018, il gère en 2023 près de 545 000 logements locatifs dans les territoires hexagonaux et ultramarins et compte plus de 10 300 collaborateurs.**

## 2000

### PREMIÈRE LOI SRU

Le texte adopté en décembre 2000 modifie le droit de l'urbanisme et du logement. Il a un impact majeur sur les communes, comme sur les acquéreurs et les copropriétés. Il impose à certaines communes d'avoir une proportion minimale de logements sociaux sur leur territoire.

© Thomas Gogny - Caisse des Dépôts - 2022

# La ville à taille humaine

Quarante ans tout pile cette année que Benoît Peeters - et son complice, le dessinateur François Schuiten - entraîne ses lecteurs dans les méandres des *Cités Obscures*. Parfois inquiétantes, toujours poétiques, ces villes qui n'existent pas racontent un monde alternatif où se mêlent fiction et réel, présent et futur. Il nous raconte sa vision de la ville et du vivre-ensemble.

---

Carte blanche à **Benoît Peeters**,  
*scénariste*

---

## **Un monde utopique**

La ville du futur a bien changé par rapport à celle que j'imaginai dans mon enfance. À l'époque, je vivais dans un monde porté par de grandes rêveries, par un utopisme incroyable. Tout semblait possible. Je rencontre mon ami François Schuiten à la fin des années soixante. Nous sommes alors collégiens et je me rappelle avoir passé des heures dans l'atelier de son père, architecte de renom, où de grandes maquettes nous faisaient entrevoir un futur désirable. On baignait dans ce futur positif et certainement un peu naïf sans voir l'effet des transformations

**En 1983,  
notre regard  
a déjà changé.  
Les utopies se  
sont écroulées.**





© François Schuiten - Caisse des Dépôts - 2023

impulsées par le mouvement des villes nouvelles et de la destruction, en particulier à Bruxelles, d'un patrimoine urbain historique. Lorsque je commence la publication des *Cités Obscures*, en 1983, notre regard a déjà changé. Les utopies se sont écroulées. Puis, au cours des années quatre-vingt-dix, à l'approche de l'an 2000, on a vu naître une perte d'espérance. Les esprits semblaient être figés dans l'attente d'un *bug* qui n'est pas arrivé.

## Un désir en panne

Au cours de la décennie suivante, l'idée même de l'utopie a semblé presque interdite. Le discours qui

soutenait les villes nouvelles n'était plus porté par personne, alors qu'avant on parlait lumière, modernité. Les grandes rêveries de Le Corbusier, malgré leurs défauts, avaient une force et une ambition qui manquent aujourd'hui. Faute de pouvoir rêver, nous cauchemardons. Nous sommes confrontés à un futur générateur d'angoisses, accompagné de discours d'accablement. Les habitants des banlieues-dortoirs et des grands centres-villes ne se connaissent pas, ne se parlent pas et c'est l'une des sources de la violence que connaît notre société actuelle. Or l'urbain, c'est l'urbanité. Il nous manque donc une troisième voie, celle d'une lucidité imaginative. Ma responsabilité, en tant que scénariste, c'est justement d'entrouvrir quelques lucarnes vers le rêve.

## Retour à l'essentiel

Pour cela, il faut revenir à l'essence de ce que doit être une ville: un lieu de rassemblement, au service des rapports humains. C'est la contrepartie positive de la perte de contact avec la nature. Il faut faire l'effort de recréer des lieux de rendez-vous, des points symboliques, où l'on se retrouve pour sortir de ces grandes zones urbaines floues - tentaculaires - avec des centres commerciaux sans âme. Il faut donc réfléchir la taille des villes à l'échelle du corps humain et de la distance que nous sommes capables de parcourir. Il faut transformer les grandes cités-dortoirs en villes de taille moyenne désirables, avec les quartiers comme unités intermédiaires. Il me semble nécessaire d'avoir une certaine ambition dans les signes, que les gestes urbains soient accomplis jusqu'au bout. Il manque à notre début de siècle une nouvelle tour Eiffel, une nouvelle Notre-Dame. Des phares qui montrent à nos concitoyens que des choses vraiment nouvelles sont possibles.

**Ces villes où les habitants n'ont plus vraiment leur place, remplacés par des touristes qui dorment dans des Airbnb. Les habitants sont alors relégués en seconde zone, loin du centre...**

## **Un idéal de mixité**

Il faut aussi avoir le courage de revenir sur certaines orientations néfastes pour nos villes. Le pavillonnaire, qui correspond à un désir, n'est plus un modèle sensé et durable. On a beaucoup entretenu ce rêve et diabolisé la verticalité, ce qui est une bêtise. L'autre péril, c'est la muséification des grandes villes, que je raconte dans *Revoir Paris* et dont l'intrigue se passe en 2156. Ces villes où les habitants n'ont plus vraiment leur place, remplacés par des touristes qui dorment dans des Airbnb. Les habitants sont alors relégués en seconde zone, loin du centre, et seule une caste de privilégiés peut continuer à vivre en hypercentre. C'est tout le contraire de l'urbain et de l'idéal de mixité qu'il porte. Heureusement, certaines villes comme Barcelone et Amsterdam commencent à se révolter contre cette pratique, contre des visiteurs qui veulent consommer la ville et non plus la vivre.

## **L'âge des utopies modestes**

La ville du futur, c'est aussi une ville où les fonctions ne sont plus séparées : zone pour dormir, zone pour travailler, zone commerciale. Je suis convaincu qu'il faut aller vers des habitats transformables. Le monde du travail a d'ailleurs commencé à évoluer avec le télétravail. En contrepartie, cela crée de l'isolement. Il faut réussir à réinventer nos lieux de vie pour conserver des lieux d'échanges informels. La question des nouvelles modalités de circulation se pose naturellement. On peut imaginer des passerelles qui relient les bâtiments entre eux. L'idée, c'est de porter un regard différent sur l'avenir. Repenser l'échelle de la cité permettra de rendre l'expérimentation plus facile, car les élus locaux pourront prendre des décisions qui ont un réel impact sur le quotidien de leurs administrés. C'est tout ça à la fois, la ville du futur. Pour y parvenir, il faut opérer par petites révolutions incessantes. Et ainsi entrer pleinement dans ce nouvel âge, celui des utopies modestes.



---

### **Benoît Peeters**

---

Benoît Peeters est un scénariste et écrivain français. Il a notamment publié la série de bande dessinée *Les Cités Obscures*, dont le premier tome est paru il y a 40 ans, comme *CDscope*. Il est également spécialiste de l'univers de Tintin. Il a été élu à la chaire de création artistique du Collège de France pour l'année 2022-2023, où il enseigne la « Poétique de la bande dessinée ».



---

### **François Schuiten**

---

François Schuiten est un dessinateur de bande dessinée et scénographe belge, connu notamment pour *Les Cités Obscures*, dont le dernier tome, *Le retour du capitaine Nemo*, est sorti en octobre. Depuis 2020, il est membre de la *Red Team*, un groupe de dix auteurs de science-fiction chargés de faire de la prospective pour le ministère des Armées en tant qu'illustrateurs.

n° 104 **1992**

**DES COMPÉTENCES  
POUR LA RETRAITE**

**« L'avenir des régimes est indissociable de la maîtrise de leur équilibre financier à long terme. Cet avenir est aussi lié à la façon dont l'économie et les investissements productifs seront financés. »**

Dans les années 1990, la direction des pensions devient « branche caisse des retraites ». Alors que le *Livre Blanc sur les retraites* de Michel Rocard vient de paraître, un groupe de travail interne réfléchit à l'avenir du système et au positionnement de la Caisse des Dépôts. Un an avant la réforme Balladur qui allonge la durée de cotisation, le Groupe souhaite être force de proposition, notamment sur le sujet de l'épargne salariale.



© JM Pettina - Caisse des Dépôts

**2009**

**LE CHOIX DU 100 % RESPONSABLE**

En investissant ses actifs selon des critères ESG, l'Ircantec fait le choix d'une économie qui préserve les ressources naturelles et humaines. En 2021, elle reçoit le prix de la meilleure initiative en faveur de la prise en compte des objectifs de développement durable dans sa politique d'investissement responsable.



© Uncanny Valley - AdobeStock

**1983-2023**

**Des mandats  
de confiance**

De la direction des pensions à celle des politiques sociales, la Caisse des Dépôts a étoffé ses missions pour accompagner tous les parcours de vie et renforcer la cohésion sociale.

# 1998

## PREMIER SITE INTERNET DE LA BRANCHE RETRAITE

Baptisée Dante, cette plateforme est destinée aux employeurs, retraités, chercheurs, journalistes, décideurs politiques...

# 2012

## LA SOLIDARITÉ AVEC TOUS

L'esprit de solidarité, déjà présent dans les principes de répartition de la retraite, se renforce avec de nouvelles missions en faveur de la cohésion sociale: inclusion des personnes en situation de handicap, soutien à la formation, adaptation au vieillissement... La vocation sociale du Groupe s'exprime aussi grâce à la complémentarité entre ses entités, notamment pendant la crise sanitaire. En 2022, une journée des politiques sociales innovantes se saisit d'un nouveau thème: les politiques de jeunesse.

# 2020

## MON PARCOURS HANDICAP POUR SOUTENIR TOUS LES PROJETS DE VIE

MON PARCOURS  
HANDICAP  
gouv.fr

90 % de satisfaction des usagers de la plateforme.

n° 280

# 2004

## EXPERT ET AGITATEUR D'IDÉES

« La gestion du régime additionnel de retraite de la fonction publique créée par la loi Fillon est exigeante dans sa mise en œuvre. »

En pilotant le premier fichier commun aux trois fonctions publiques, la Caisse des Dépôts conforte sa position de gestionnaire de référence. Elle renforce ses relations avec les acteurs et adapte ses services informatiques. Son rôle d'expert, mais aussi d'agitateur d'idées, se concrétise avec l'organisation régulière de forums retraite qui rassemblent tous les acteurs et experts européens.

# 2005

## ÉGALITÉ DES DROITS ET DES CHANCES...

La loi donne une définition du handicap et impose un principe d'égalité dans tous les domaines, y compris l'emploi.

## ET NAISSANCE DU FIPHP

À cette occasion, la gestion du Fonds pour l'insertion des personnes en situation de handicap dans la fonction publique est confiée à la Caisse des Dépôts. En 2023, le taux d'emploi approche les 6 % fixés par la loi.



© Dalu11 - AdobeStock

n° 186

# 1995

## PERSONNES ÂGÉES : FUTUR À DÉFRICHER

« Les retraités sont des citoyens qui ont des droits et nous nous sentons des devoirs à leur égard. »

Adaptation des logements, création de services de proximité, création de structures d'hébergement, prévoyance et reconfiguration des transports sont les pistes identifiées par le Groupe avant les lois de 2001 ou de 2011 sur l'adaptation de la société au vieillissement.

## LIEN SOCIAL ET DE PROXIMITÉ

Le groupe La Poste déploie une stratégie autour des services de proximité comme le portage de repas, et dans le secteur de la santé, des services numériques de confiance grâce à une offre de cloud souverain et une solution d'IA générative.

n° 91

# 1991

## PREMIERS PAS DE L'IA À LA CAISSE DES DÉPÔTS

« À Bordeaux, des systèmes experts sont utilisés par des gestionnaires. Est-ce le début d'une nouvelle révolution informatique ? Il est trop tôt pour répondre. »

Alpin, qui permet de liquider les pensions d'invalidité « en harmonisant les décisions », fait partie des outils créés par Informatique CDC avec les experts métiers pour optimiser la gestion et dématérialiser les dossiers.

n° 386

# 2019

## LE BIG BANG DE LA FORMATION

« En rendant simple et accessible un dispositif lointain et abscons, la plateforme favorise l'autonomie des usagers. C'est un acte de foi dans l'intelligence des individus », explique Michel Yahiel, alors directeur des retraites et de la solidarité.

Quatre ans après la mise en ligne de Mon Compte Formation, près de 40 millions de personnes disposent d'un compte alimenté.



© Stéphane Audras / REA - Caisse des Dépôts - 2023

# Tout homme est né libre et maître de ses données

Les algorithmes ne sont ni bons ni mauvais, ils sont ce que l'on fait d'eux. L'exploitation de certaines données améliore nos politiques publiques et crée de meilleures prises en charge à chaque étape d'un parcours de vie. Mais chaque citoyen doit avoir les clés pour comprendre les outils avec lesquels il interagit chaque jour. Une bonne gouvernance algorithmique doit donner à tous le pouvoir de participer aux choix technologiques qui dessinent la société de demain.

---

Carte blanche à **Aurélie Jean**,  
*numéricienne et entrepreneuse*

---



Les algorithmes nous assistent parfois au quotidien pour nous déplacer, communiquer, travailler, nous soigner, enseigner ou encore bâtir. Ils sont en cela une source de progrès évidents dans de nombreux domaines. Cela étant dit, mal pensés, mal conçus ou mal utilisés, ils sont à l'origine d'importantes menaces sur nos libertés et plus généralement sur nos droits fondamentaux<sup>1,2</sup>. La discrimination technologique<sup>3</sup>, qui traduit le traitement injuste ou injustifié des personnes par une technologie, en fait partie. Seule une gouvernance algorithmique<sup>4</sup> intelligemment articulée, pragmatique et pratique peut permettre d'éviter ces dangers tout en assurant de profiter des bénéfices encore une fois nombreux.

**La protection sociale fait partie des domaines dans lesquels les algorithmes interviendront de plus en plus et auxquels nous devons porter une attention particulière afin de ne pas mettre en péril notre contrat social.**

<sup>1</sup> Cathy O'Neil, *Algorithmes: la bombe à retardement*, Les Arènes, 2018.

<sup>2</sup> Kate Crawford, *Contre-atlas de l'intelligence artificielle*, Zulma, 2022.

<sup>3</sup> Joy Buolamwini, *How I'm fighting bias in algorithms*, TEDxBeaconStreet talk, 2016.

<sup>4</sup> Aurélie Jean, *Les Algorithmes font-ils la loi*, L'Observatoire, 2021.

# **Les algorithmes peuvent faciliter et rendre plus justes et plus transparentes les politiques publiques, mais cela n'est possible qu'à travers une gouvernance de qualité.**

La politique de protection sociale de notre pays fait partie des domaines dans lesquels les algorithmes interviendront de plus en plus et auxquels nous devons porter une attention particulière tant les conséquences sont larges et pervasives, jusqu'à mettre en péril le contrat social qui nous unit.

Le contrat social au sens rousseauiste<sup>5</sup> nous a permis de passer d'un état de nature à une société juste dans laquelle les individus sont à la fois libres et protégés, mais aussi égaux face à la loi. Dans le passé, ce contrat a maintes fois été menacé et son exercice sans cesse interrogé au regard des conjonctures (géo)politiques, des transformations sociales, mais aussi des innovations technologiques. L'algorithmisation de notre société en fait partie. Des algorithmes plus ou moins avancés sont actuellement utilisés par l'État et des sociétés privées dans le domaine de la santé, du logement, de la justice, du transport, ou encore de l'éducation. On peut citer les algorithmes *Affelnet* et de Parcoursup dans l'attribution de lycées et d'institutions d'études supérieures aux étudiants, l'algorithme DataJust - qui a été abandonné en 2022 - dans l'estimation des montants des indemnités selon le type de préjudices corporels subis, l'algorithme de cartographie des pathologies et des dépenses de l'Assurance Maladie, ou encore l'algorithme - controversé - de la Caisse d'Assurance Maladie de

calcul d'un score de risque de fraude d'un allocataire de prestations sociales. En théorie, les algorithmes peuvent faciliter et rendre plus justes et plus transparentes les politiques publiques, mais cela n'est possible qu'à travers une gouvernance de qualité qui commence à la formulation du problème à résoudre ou de la question à laquelle répondre, et qui finit par le type d'informations fournies à l'utilisateur final, qu'il soit une personne physique ou morale.

L'écrasante majorité des algorithmes actuellement utilisés dans les politiques publiques sont construits et exécutés sur les données initialement à caractère personnel que sont les données des citoyens. Le texte européen de protection de ces données, le fameux RGPD<sup>6</sup>, contribue alors au bon fonctionnement de ces algorithmes et donc à la gouvernance sous-jacente. L'AI Act voté à la commission européenne et actuellement en pourparlers dans les pays de l'Union au moment d'écrire ces lignes, va plus loin en encadrant la conception et l'usage de ces

technologies algorithmiques au regard de leur niveau de risque vis-à-vis des droits fondamentaux des citoyens. La gouvernance algorithmique possède des briques dont la loi fait partie, mais aussi des chartes et des principes éthiques pour garantir une attitude responsable de la part de chacun d'entre nous, peu importe notre position sur l'échiquier technologique : propriétaires de ces outils, développeurs ou utilisateurs.

À l'instar des textes de loi qui doivent vivre aux côtés d'un système judiciaire qui vient garantir leur conformité, les chartes et les principes doivent être accompagnés d'une méthodologie stricte d'application et de vérification qui constitue la matière première et fonctionnelle de la gouvernance algorithmique. Cela inclut l'ensemble des tests à faire passer sur ces algorithmes et les jeux de données - dits d'entraînement ou de calibration - utilisés pour les concevoir, les bonnes pratiques de développement informatique, les calculs statistiques d'explicabilité pour extraire ou maîtriser la logique de ces algorithmes - pour certains relativement opaques -, ainsi que les tests réalisés sur ces mêmes algorithmes une fois utilisés, parfois par des millions d'individus. S'attacher à évaluer le niveau de compréhension de l'utilisateur final et se charger d'augmenter son niveau de connaissance sur la technologie considérée et sur la science algorithmique en général est

fondamental et est aussi un élément constitutif de la gouvernance. Tout force à penser qu'à la fiction juridique « Nul n'est censé ignorer la loi » doit être ajoutée la fiction algorithmique « Nul n'est censé ignorer les algorithmes ». Par fiction, on entend ici un principe qui est en pratique impossible à réaliser strictement, mais qui est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du système qu'il soutient. Sans devenir un scientifique ou un ingénieur en intelligence artificielle, chacun doit à la hauteur de ses moyens comprendre un minimum les tenants et aboutissants de cette science et l'opérabilité des technologies associées.

Vous l'avez compris, la gouvernance algorithmique ne se résume pas à une législation, une charte ou un ensemble de principes éthiques, mais s'étend à sa mise en œuvre qui en est l'étape certainement la plus difficile tant elle dépend de l'acteur qui la met en place. À ce jour, aucune gouvernance ne fait consensus ou n'est coulée dans le béton. Chaque acteur, dont l'État dans le cadre des politiques publiques, doit donc construire la sienne et innover dans ce domaine.

D'une certaine manière, et au risque de vous surprendre, une bonne gouvernance algorithmique en politique publique émancipe chaque citoyen en lui donnant les clés pédagogiques pour comprendre les outils algorithmiques qui contribuent aux décisions qui

le concernent, et ainsi revendiquer le pouvoir qui est le sien et défendre ses intérêts individuels et collectifs. La défense de sa liberté et de sa protection en fait partie. Dans une société toujours plus algorithmisée, chaque citoyen doit pouvoir à tout moment questionner le pouvoir légitime, savoir qui décide de ses libertés et quelles sont-elles, afin de garantir le contrat social et faire en sorte que ces algorithmes restent libérateurs et qu'ils ne deviennent, au contraire, jamais liberticides.

De par son déploiement et ses cas d'usages, la science algorithmique est aussi politique - et philosophique<sup>5</sup> - comme le montre son application dans le domaine des politiques publiques et des protections sociales en particulier. En cela, l'État doit construire et mettre en œuvre une gouvernance algorithmique d'excellence en collaboration avec les citoyens, qui assurent par leur contribution et leur implication, le contrat social qui nous lie et nous protège.

<sup>5</sup> Jean-Jacques Rousseau, *Du contrat social*, 1762.

<sup>6</sup> Règlement général sur la protection des données.

<sup>7</sup> Mark Coeckelbergh, *The Political Philosophy of AI : An Introduction*, Polity, 2022.



---

## Aurélie Jean

---

Aurélie Jean est docteure en sciences, entrepreneure et autrice. Spécialiste de la modélisation algorithmique, elle a mené plusieurs travaux dans de nombreux secteurs, de l'ingénierie à la santé en passant par la finance. Elle est l'autrice de plusieurs ouvrages sur la science algorithmique. Son dernier ouvrage, coécrit avec le joueur de rugby Yannick Nyanga, se penche sur l'utilisation des data dans le sport. Aurélie Jean vient également de publier un livre chez La Martinière Jeunesse : *Algorithmes, bientôt maîtres du monde ?*



---

## Olivier Bonhomme

---

Olivier Bonhomme, illustrateur, dessinateur de presse (*Le Monde*, *The Washington Post*...), directeur artistique et musicien de jazz est né en 1986 à Montpellier. Il se situe dans le mouvement du Pop surréalisme. À l'origine issue de la bande dessinée, sa démarche artistique s'articule autour de la ligne claire et de la couleur comme principal vocabulaire. Son métier de dessinateur de presse lui permet également de développer un univers proche du réel, conscient des enjeux de notre temps. L'illustration est pour lui le moyen de raconter des histoires aux différentes couches symboliques et interprétatives.

# La bataille de l'eau

Journal de Sophie Longues,  
directrice générale de la Caisse des Dépôts  
de 2043 à 2057.

---

Par Mokhtar Amoudi,  
écrivain

---

## SYNTHÈSE DU DOCUMENT

Pièce rare présentant un très bon état de conservation, datant d'après la Grande Sécheresse Mondiale et antérieure à la création de la Caisse unique des Dépôts européens.

Née en 1994, Sophie Longues officia à Washington (FMI), Bruxelles (Banque Centrale) et bien sûr en France (ministères des Finances, de la Planification écologique et du Logement). Cinq années dans le secteur privé technologique et bancaire complétaient son expertise. On la croyait capable de réussir. Ne lui avait-on d'ailleurs pas donné les plus grands moyens ? À l'unique article du titre IV de la nouvelle Constitution de la France de 2039, on lisait désormais : *« La Caisse des Dépôts et Consignations participe au développement économique et écologique de la France. Elle dispose d'une compétence particulière pour assurer cet objectif. »*

Lors de sa nomination en tant que directrice générale, aucune résistance de genre ou de corps ne se manifesta : personne ne convoitait sa place tant la mission semblait ardue pour cet établissement public plus que bicentenaire. Et l'Histoire se remémorera les mots du président de la République : *« Sophie, les gens ont soif. Si nous continuons ainsi, ils auront faim. L'eau commence à manquer pour arroser les champs. Ce ne sont plus les citernes d'essence qu'on attaque mais celles d'eau minérale ! Voilà où nous en sommes. »* Le Président lui avait donc confié l'eau de la France, du moins ce qu'il en restait. En guise de reconnaissance, elle remit son journal à la Bibliothèque nationale de France, qui fut ensuite transféré à la Grande Bibliothèque d'Europe. En voici un échantillon par thème.



**Paris, le 7 janvier 2043**

## *Gouvernance*

*Ma première tâche consiste à rendre disponibles les fonds qu'on me promet, soit 13 Md€. Malgré l'urgence, quelques impératifs bureaucratiques demeurent, qui retardent l'engagement effectif de ces ressources publiques. J'ai donc décidé, en concertation avec la Commission de surveillance, de mobiliser une somme similaire auprès du secteur privé. Le milieu bancaire a évidemment démontré un scepticisme prévisible, arguant du risque majeur que représentaient de tels prêts ou investissements pour leurs bilans.*

*Malgré les enjeux, ils ont du mal à se faire à la baisse prévisible du taux de rentabilité du capital. C'est pourtant la seule solution. L'un de mes prédécesseurs, Éric Lombard, la prônait déjà. Nous y sommes néanmoins parvenus, le Président en personne est venu assister à l'une de nos réunions. Cela fit grand effet. Tout a changé depuis les sécheresses...*

**Les Sables-d'Olonne, le 4 mai 2043**

## *Place de Paris*

*Le privilège constitutionnel - qui est désormais celui de la Caisse des Dépôts - a fait voler en éclats des dizaines d'années de jurisprudence et de méthode d'évaluation des actions de sociétés. Les discussions furent douloureuses avec les avocats et banquiers d'affaires pour « nationaliser » ou sortir de la Bourse certaines de nos plus grandes entreprises. Rien de sérieux ne pouvant nous arrêter, nous voilà désormais actionnaire de contrôle des principales sociétés opérant dans le secteur de l'eau et de l'énergie. Si nous sommes en quelque sorte revenus au siècle dernier, nous avons gardé en l'état les noms des entreprises. On ne construit pas l'avenir avec la « Compagnie nationale des eaux usées » ou la « Société d'assainissement des fleuves ».*

**Avignon, le 17 février 2045**

## *BTP*

*Le gros œuvre a commencé. Fatalement, on se mit à me comparer au baron Eugène Haussmann, préfet de la Seine de Napoléon III, figure de référence des « grands travaux ». Si je reste imperméable à la flatterie, que j'abhorre, celle-ci est pertinente: voici la Caisse des Dépôts*

*maîtresse d'ouvrage de chantiers à n'en plus finir. Mais je suis là pour « défaire » l'œuvre d'Haussmann. C'est effectivement lui qui fit venir l'eau à Paris. On lui prête d'ailleurs ces propos: « Quel que soit le pays où l'on se trouve, quand on a besoin d'eau, la première question qu'on se pose est celle-ci: où y a-t-il une source? » La capitale va donc rendre une partie de son eau à la France en diminuant ses acheminements via les aqueducs historiques. Les lointaines nappes phréatiques, pompées depuis toujours, serviront à irriguer les exploitations agricoles des régions en stress hydrique intense. Il faut tout changer. Nous avons en parallèle lancé la construction de dizaines de stations supplémentaires d'épuration de l'eau en Île-de-France. J'ai demandé à la direction de la communication de placer ces travaux pharaoniques sous un narratif positif en exhumant l'œuvre de François Bloch-Lainé qui dirigea la Caisse de 1952 à 1967. Cela fonctionne, on commence à parler de lui.*

**TGV Lyon-Paris, le 12 octobre 2046**

## *Mobilisation*

*« Ma mission » m'oblige à l'absence durant de longues périodes. Et quand je reviens rue de Lille ou à Austerlitz, je ne reconnais plus rien. Je n'ai jamais autant*

**Fatalement,  
on se mit  
à me comparer  
au baron Eugène  
Haussmann,  
préfet de  
la Seine de  
Napoléon III,  
figure  
de référence  
des « grands  
travaux ».**

*accordé de délégations de signature... La façade atlantique étant bien couverte par nos sites d'Angers et Bordeaux, il a fallu ouvrir un siège régional pour le sud où les besoins sont les plus critiques. Il sera livré l'an prochain. Travailler pour la Caisse des Dépôts est d'ailleurs devenu un must. Si nous ne pouvons satisfaire tous les postulants dont la motivation n'a d'égale que la formation, je veille à la bonne marche des recrutements en professionnels du numérique et ouvriers qualifiés. Ces cols blancs et bleus, salariés de nos filiales et joint-venture sui generis, seront logés quasiment à la même enseigne du point de vue des salaires et avantages et descendront toutes et tous dans les sous-sols aux fins de numériser et colmater la tuyauterie. Cet investissement massif dans les infrastructures devrait permettre de réduire sensiblement le gaspillage dû aux fuites (18,5 millions de mètres cubes, soit 20 % de la consommation annuelle). Je relève que certains techniciens sont ceux qui ont déployé la fibre optique dernière génération sur le territoire. Rien ne se perd, tout se transforme...*

**Bruxelles, le 29 avril 2047**

## *Bilan carbone*

*Je retarde au maximum les grands déplacements internationaux pourtant fondamentaux. Nous avons par exemple beaucoup à apprendre du Moyen-Orient où la chaleur historique a permis aux pays qui en ont les capacités, notamment financières, de développer de nouvelles technologies pour dessaler l'eau de mer. Mais ces projets sont coûteux et nous devons prouver que les solutions « locales » fonctionnent. Par ailleurs, nombre de nos partenaires européens souhaitent bénéficier du savoir-faire de la Caisse. Alors, je délègue, je délègue... Il est fondamental que le « chef » soit présent sur le champ de bataille, sur le terrain, auprès des équipes locales. Mon mari me manque et je commence à trouver certains préfets séduisants. Il faut que je rentre chez moi. Même deux jours.*

**Brest, le 15 juin 2048**

## *Résilience*

*Les premières difficultés prévisibles apparaissent. Je suis prise entre deux demandes contradictoires que rien ne pourra concilier. Les résultats et la propriété privée. Les travaux commencent à devenir incontrôlables en ce qu'ils*

*nécessitent une forte emprise sur certaines exploitations agricoles, et même certaines forêts qui nous appartiennent... Alors les gens s'énervent. Et je fais des cauchemars. En cause: « l'expropriation pour cause d'utilité publique ». Je voulais pourtant limiter au maximum l'utilisation de ce mécanisme. Heureusement, les indemnisations sont généreuses. Parfois, les habitants de telle ou telle région nous félicitent ou nous encouragent, le bonheur est là.*

**Palais de l'Élysée, le 5 décembre 2049**

## *Premier bilan*

*Les travaux sont si rapides que nous ne pouvons que constater leur réussite et même leur beauté. Nous avons renouvelé totalement 20 % des infrastructures, refondu le système des prêts « eau » aux collectivités locales et le secteur agricole se porte à merveille. Tout le système éducatif et universitaire délivre, avec notre soutien, des cours sur le sujet. Si nous avons très peu échoué, le chemin est encore long pour que nous arrivions à la situation idéale, celle où l'utilisation et le recyclage de l'eau seraient optimisés à 80 %. Le Président m'a convoquée hier pour me proposer un second mandat de sept ans. J'ai accepté. Foi publique...*



## **Mokhtar Amoudi**

Mokhtar Amoudi vient de publier son premier livre, *Les conditions idéales*, déjà distingué par le prix « Envoyé par La Poste » qui récompense un manuscrit adressé par courrier à un éditeur qui décèle un talent et décide de le publier. Ce roman d'aventures et d'apprentissage a été finaliste du Prix Goncourt des lycéens. Diplômé de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en droit des affaires, droit européen et en fiscalité, Mokhtar Amoudi a travaillé chez Dargaud Media. Il a aussi été analyste en gouvernance d'entreprise à la Caisse des Dépôts.



« La nouvelle génération, les idées novatrices, les acteurs pour l'avenir... Si on veut changer les choses en mieux, c'est maintenant qu'on doit le faire pour les nouvelles générations. »

Manon, apprentie

# Une question de confiance

Des apprentis et collaborateurs du Groupe répondent à une même question : en qui ou en quoi avez-vous confiance aujourd'hui ?

Par **Éléonore Tschaenn--Gombert**

*« Ce qui me fait avoir confiance en l'avenir, c'est le haut sens des responsabilités et de l'intérêt général des équipes de terrain du Groupe. Leur engagement auprès des territoires fait d'eux les premiers bâtisseurs d'un avenir commun durable. »*

Antoine Deza, directeur Solutions fondées sur la Forêt, Société Forestière

**« MON FILS ME DONNE CONFIANCE EN L'AVENIR. »**

Natéa, apprentie

**« Celui qui me donne confiance en l'avenir, c'est Mr Beast ! Plus sérieusement, ce sont mes deux petites sœurs, j'espère qu'elles contribueront à un monde meilleur. »**

Mateo, apprenti

« Pouvoir voyager, découvrir de nouvelles cultures, de nouveaux paysages... Un nouvel environnement, ça t'oblige à sortir de ta zone de confort. La Caisse des Dépôts permet cela ! »

Lucile, apprentie



**« L'HUMAIN S'ADAPTE AUX CHANGEMENTS, QU'ILS SOIENT BONS OU MAUVAIS. ON PARVIENT TOUJOURS À TROUVER DES SOLUTIONS, C'EST CE QUI ME DONNE CONFIANCE EN L'AVENIR. »**

Katarina, apprentie

« L'avenir de notre planète passe notamment par des progrès techniques en matière d'énergie et de transport que notre Groupe pourrait financer. »

Antoine Lardière, direction Sécurité, Parc Astérix, Compagnie des Alpes

« Les forces vives et les acteurs qui s'engagent et œuvrent au quotidien pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain me donnent pleinement confiance en l'avenir, pour bâtir un monde durable. »

Audrey Van Hezel, directrice communication et marketing, Groupe SCET

« Je souhaite que l'intérêt général devienne une prise de conscience collective et que chacun se mobilise, à son niveau, dans des actions qui participent à atteindre les enjeux à venir, notamment ceux environnementaux, écologiques et économiques. »

Chrysler Malonga, responsable des centres d'expertise, Bpifrance

« Je suis fière de mobiliser au quotidien l'expertise et les compétences de nos collaborateurs en faveur de l'habitat durable, cela me donne confiance en l'avenir. »

Sandrine Giraud, directrice des Ressources Humaines, CDC Habitat

« La personne avec qui je partage ma vie. Le fait de penser qu'on a des projets ensemble me donne espoir, ça me donne envie d'avancer. Et le fait que cette personne m'accompagne, ça me donne du courage pour affronter l'avenir. »

Émilie, apprentie

« La nouvelle génération de jeunes qui est force de proposition, créative et ambitieuse. Les jeunes qui ont soif d'apprendre, et on le voit par la création de boîtes, de micro-entreprises. On peut faire changer les mentalités. Si on nous donne la possibilité, les nouvelles générations réussiront. Soyez-vous même et écoutez votre instinct. »

Enzo, apprenti

**« Mon ambition : je vais toujours me dévouer, même si pour moi l'avenir reste flou. »**

Nijanthan, apprenti



« Ce qui me rassure, c'est la stabilité que je peux avoir : ça permet de voir plus loin. Plus globalement, la prise de conscience de nos habitudes de vie me rassure, même si je suis assez inquiet de la polarisation des avis avec les réseaux sociaux. »

Alberto, apprenti

« C'est toujours quelque chose de flou et d'incertain pour moi, j'avance donc dans la vie sans me préoccuper de l'avenir. »

Éléonore, apprentie

