

La télémedecine, un remède contre les déserts médicaux

Frédérique Plas



Notre Groupe se mobilise en faveur de la modernisation des structures d'accueil et de soins.

Contre les déserts médicaux, favorisons l'innovation et la proximité !

Le groupe Caisse des Dépôts accompagne les Françaises et les Français tout au long de leur parcours de vie en agissant dans plusieurs domaines de la protection sociale, comme le grand âge, le handicap ou la retraite. Dans le cadre du plan de relance, nous avons intensifié notre effort dans le domaine de la santé. Alors que plus de 10 % des Français vivent dans un désert médical, l'accès aux soins est une priorité. Cet accès est un facteur essentiel de qualité de vie. Il détermine l'attractivité d'un territoire : là où les professionnels de santé se font rares, des fractures sociales se créent. Notre Groupe, qui porte un tiers de la dette hospitalière, se mobilise en faveur de la modernisation des structures d'accueil et de soins. Notre engagement se concrétise dans les territoires, avec les collectivités et les opérateurs. Nous accompagnons la construction, la rénovation et la réhabilitation thermique des infrastructures de santé, afin de favoriser une offre de soins accessible et des équipements attractifs à même de constituer des pôles de santé. Nous soutenons des projets de maisons de santé, qui créent de meilleures conditions d'exercice pour les médecins et contribuent à revitaliser en profondeur les territoires en apportant une offre pluridisciplinaire de proximité.

En complément de ces structures traditionnelles, nous soutenons l'innovation en santé numérique. Avec la Banque des Territoires, Bpifrance et La Poste, notre Groupe détient 27 participations dans des solutions de télémédecine et couvre tout le parcours santé et prévention des Français. Nous favorisons l'appropriation de ces usages, avec plusieurs expérimentations.

Au sein de notre Groupe, nos expertises se complètent et des synergies se créent pour soutenir proximité et innovation en faveur de la santé des Français. Notre engagement permet de renforcer notre souveraineté sanitaire, en investissant dans les dispositifs de demain, fondés sur les biotechnologies. Face aux attentes de nos concitoyens et aux besoins des territoires, nous sommes conscients de l'ampleur de la tâche. Notre Groupe est pleinement engagé auprès de l'ensemble des acteurs pour amplifier notre action !

Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts

Sommaire



Point de vue

10 Thomas Buberl, directeur général et administrateur d'AXA

Grand Angle

12 La télémédecine, un remède contre les déserts médicaux

Focus

22 Cloud hybride de confiance : une stratégie commune

Portraits

26 • Agnès Balduhn
Sa marotte, c'est la flore
• Yoris Pujol
Le goût des risques



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, Victoria Simonet et Valérie Lévêque.

Rédactrice : Magalie Claustres

Iconographie : Ludivine Pelletier et Thibault Brière.

Conception graphique : Nathalie Gallet et Emmanuel Picard.

Photographie Une : © Département de la Meuse

Diffusion : Philippe Leroy.

Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr

Réalisation : www.grouperouge.vif.fr - ROUGE VIF éditorial - 27945

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

Recevez directement la version numérique de CDscope en vous inscrivant ici : www.caisssedesdepots.fr/cdscope



Climat

Objectif 1,5 °C : le temps de l'action

Alors que le dernier rapport du GIEC¹ prévoit une augmentation irrémédiable des températures de 1,5 °C d'ici à 2040, il est urgent d'agir. Selon les experts, une réduction immédiate et significative des émissions de gaz à effet de serre permettrait de maintenir ce réchauffement en dessous des 2 °C pour les années suivantes, et ainsi respecter les objectifs de l'accord de Paris².

Pour relever les défis climatiques et développer des stratégies durables et efficaces, le groupe Caisse des Dépôts a organisé le 5 juillet dernier une journée inédite à Paris. L'ensemble des acteurs du Groupe s'est mobilisé aux côtés de spécialistes et partenaires pour mener une réflexion collective et proactive sur les actions à engager pour stabiliser sur le long terme la hausse des températures à 1,5 °C. Grâce à des interventions d'experts et des ateliers organisés autour de thèmes variés tels que l'efficacité énergétique des bâtiments, la mobilité propre, l'adaptation au changement climatique sur les territoires ou encore la finance verte et les impacts économiques de la transition, cette journée a permis d'ouvrir de nouvelles perspectives pour renforcer l'impact positif du Groupe en matière d'environnement.



Le groupe Caisse des Dépôts œuvre quotidiennement en faveur de la transition écologique et énergétique.

© Sébastien Ortolá / REA - Caisse des Dépôts - 2020

1. Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat.
2. L'accord de Paris de 2015 sur le climat, adopté le 12 décembre 2015 à l'issue des négociations de la COP21, engage les pays signataires à viser

un objectif commun : contenir d'ici à 2100 le réchauffement climatique bien en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels, et poursuivre les efforts pour limiter la hausse des températures à 1,5 °C.

Économie

Un grand pôle financier public au service de l'intérêt général

En mars 2020, la Caisse des Dépôts devenait actionnaire majoritaire du groupe La Poste. À la suite de l'offre publique d'achat (OPA) simplifiée lancée avec succès en mai 2022, suivie d'une procédure de retrait fin juin, La Banque Postale détient désormais 100 % du capital de CNP Assurances. Cette opération conclut le projet de création d'un grand pôle financier public initié en 2018

avec le rapprochement de la Caisse des Dépôts, de La Poste et de CNP Assurances. Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts, et Philippe Wahl, président-directeur général du groupe La Poste, reviennent en vidéo sur les enjeux et les synergies de ce nouvel ensemble mobilisé au service des grandes mutations de la société et du développement des territoires.



LEXIQUE VIDÉO

Mandarine : montée au capital de la Caisse des Dépôts dans le groupe La Poste

Concorde : OPA de La Banque Postale sur les titres de CNP Assurances

<https://pictéo.caissedesdepots.fr/cdc/embed/Public/95789>

Solidarité

L'Europe mobilisée pour les réfugiés ukrainiens

Les institutions financières européennes s'engagent pour accueillir et soutenir les réfugiés ukrainiens.

Prêts, subventions, prises de participations ou garanties... la Banque européenne d'investissement et cinq institutions financières¹, dont la Caisse des Dépôts, soutiendront à hauteur de 2 Md€ des projets visant à faciliter l'intégration des Ukrainiens dans les États membres de l'Union européenne. Si l'objectif principal de cette initiative est de fournir des logements aux réfugiés, il pourrait également s'agir de financer des besoins en matière d'éducation, de soins et d'infrastructures.

La Banque des Territoires et ses filiales solidaires

Depuis le début de la crise, CDC Habitat a proposé plus de 700 logements destinés à l'accueil de 3000 ressortissants ukrainiens dans 47 départements. Grâce à l'appui financier de la Banque des Territoires via une subvention exceptionnelle de 250000 €, Adoma, filiale de CDC Habitat, va pouvoir renforcer l'accompagnement matériel et social des réfugiés ukrainiens accueillis.

1. Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK - Pologne), Cassa Depositi e Prestiti (CDP - Italie), Instituto de Crédito Oficial (ICO - Espagne), Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW - Allemagne), Caisse des Dépôts (CDC - France).



Depuis le début du conflit, le flux de déplacés ukrainiens s'élève à plus de 5,90 millions de personnes, selon les chiffres de l'ONU.

© European Union 2022

Services publics

RSE Score : La Poste marque des points

Visualiser au jour le jour les résultats des actions RSE¹ mises en place sur le terrain par les établissements de la Branche Services-Courrier-Colis est désormais possible.

Grâce au RSE Score, en service depuis mai 2022, les facteurs, managers, services supports ou encore directeurs d'établissements pourront évaluer la performance de leurs actions en faveur de la RSE et les rendre visibles et concrètes, au quotidien.

Pratique et simple d'usage, l'outil se décline sur trois niveaux : les sites, les établissements et les directions régionales. La RSE devient un véritable critère de performance économique.

1. Responsabilité sociétale des entreprises. Elle correspond à l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Source : site internet du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, economie.gouv.fr

Finance

La Caisse des Dépôts investit dans Euroclear

La Caisse des Dépôts a signé, en mai dernier, un accord engageant avec Intercontinental Exchange (ICE) afin d'acquérir une partie de sa participation dans Euroclear Holding. Basé à Bruxelles, le groupe Euroclear est un fournisseur européen de services post-marché de confiance du secteur financier, qui propose des services de règlement-livraison domestique et transfrontière, conservation de titres et services connexes

à destination des opérateurs de marché. Par cette opération, la Caisse des Dépôts souhaite soutenir la stabilité et l'ancrage européen de cet acteur essentiel des infrastructures de marché au service du financement de l'économie française et européenne. Cet investissement de long terme permettra d'accompagner Euroclear dans son développement stratégique en confortant sa position de champion européen.

Environnement

La Compagnie des Alpes vise le zéro carbone

Les domaines de montagne poursuivent leur transition écologique. Pour préserver la biodiversité et réduire son empreinte carbone et ses émissions résiduelles, la Compagnie des Alpes a pour ambition l'atteinte du Net Zéro Carbone (NZC) d'ici à 2030. Après avoir mené des actions de moyen terme, la société passe désormais à la vitesse supérieure. Outre le passage de l'intégralité de son parc de dameuses au carburant de synthèse HVO (huile végétale hydrotraitee produite à base de déchets), qui permettra une réduction de 72 % de ses émissions carbone directes (hors électricité), la Compagnie des Alpes déploie une série d'initiatives pour atteindre les objectifs fixés à l'horizon 2030 :

- soutien de CM DUPON, une entreprise familiale iséroise et seul fabricant français de dameuses, pour lancer plusieurs chantiers expérimentaux visant à développer une dameuse bas carbone ;
- partenariat sur dix ans avec l'Office national des forêts, pour séquestrer ses émissions résiduelles au plus près de ses sites d'implantation (la Compagnie des Alpes financera dès cette année 50 hectares de reboisement de forêts près de ses domaines skiables) ;
- migration progressive de sa flotte de bus en station vers une motorisation électrique avec des modèles fabriqués en France.



Au 1^{er} trimestre 2022, la Caisse des Dépôts a reçu 1 170 signalements visant des organismes de formation.

© Pascal Yuan - Caisse des Dépôts - 2019

Mon Compte Formation

Lutter contre la fraude : une priorité

Avec Mon Compte Formation, se former n'a jamais été aussi simple.

Ce service public géré par la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts propose aux usagers de choisir une formation certifiante sur un catalogue en ligne. La plateforme permet de financer tout ou partie du projet grâce aux droits accumulés par le travailleur. Depuis son lancement en 2019, plus de quatre millions de demandes de formation ont été acceptées. Face au succès de cet outil, les fraudes et tentatives d'abus se multiplient. Afin de sécuriser ce service public dont elle

a la gestion, la Caisse des Dépôts a mis en place un dispositif complet de régulation de l'offre sur la plateforme. Évolutions techniques, opérations de contrôle et procédures judiciaires ont d'ores et déjà permis de rappeler à l'ordre et de sanctionner plusieurs centaines d'organismes de formation pour non-respect des conditions générales d'utilisation. Devant l'ampleur du phénomène, la Caisse des Dépôts et le ministère du Travail ont lancé une campagne de sensibilisation du grand public, pour inciter les usagers à redoubler de vigilance et adopter les bons réflexes.

Handicap

Une plateforme pour les aidants

Accompagner un proche malade, en situation de handicap ou dépendant peut s'avérer compliqué.

Pour soutenir les aidants familiaux, la plateforme « Ma boussole aidants » regroupe des informations et solutions fiables et des aides personnalisées à destination des publics concernés. La Caisse des Dépôts et la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie ont intégré la gouvernance de « Ma boussole aidants », apportant ainsi leur expertise et rendant accessibles les bases de données de leurs portails « Mon parcours handicap » et « Pour les personnes âgées » afin d'enrichir l'outil. La plateforme propose une cartographie de l'offre de proximité, qui bénéficie du soutien des collectivités territoriales.

Entreprises

Réussir son implantation territoriale avec la SCET

Filiale de la Banque des Territoires, la SCET propose une offre de conseil stratégique et d'appui opérationnel au développement des projets des acteurs de l'économie locale.

Aujourd'hui, elle associe son expérience de la sphère publique à l'expertise de Compagnum, spécialisé dans le développement et l'ancrage territorial des petites et moyennes entreprises (PME) et entreprises de taille intermédiaire (ETI) industrielles. Ensemble, ils proposent aux entreprises cherchant à s'installer en France un accompagnement de bout en bout, avec

une offre unique qui allie les leviers publics et privés pour assurer la réussite du projet d'implantation. Depuis le choix du meilleur territoire en passant par le montage financier, la gestion des risques et la mise en œuvre opérationnelle, la SCET et Compagnum accélèrent le développement des territoires en soutenant l'implantation des PME et ETI qui contribuent à la création d'emplois et de valeur locale. Leur spécificité: une méthode d'accompagnement dans la durée, en pleine complémentarité avec les acteurs locaux et nationaux, qui garantit la convergence entre les besoins d'un territoire et les enjeux des entreprises.



La SCET et Compagnum disposent d'un réseau de partenaires qui connaissent les enjeux des PME et ETI.

© Caisse des Dépôts/Jean-Marc Pettina

Réseaux sociaux

REVUE DE POST

La Caisse des Dépôts lance sa websérie: Carré!

L'objectif: développer sa notoriété auprès des jeunes de 18-30 ans, et mieux leur faire connaître ses missions et réalisations.



QUI SUIS-JE ? #ActionCœurDeVille

- ➔ J'accueille + de 340 commerces 🏪
 - ➔ Mon taux de vacance commerciale diminue depuis 2017
 - ➔ J'enrichis mon offre culturelle, rénove mes espaces urbains et développe mon secteur gare 🚆
- Le centre-ville de Châteauroux** 📍 [ici](#)



#QPS les études n°37 est disponible! 🔥

La prise en charge du bien vieillir est un enjeu essentiel, ce numéro **#PolitiquesSociales** de la Caisse des Dépôts est consacré aux disparités territoriales en matière de **#vieillesse** et d'accès aux soins 📄
À lire 📖 [ici](#)



Direction Dijon! La Cité de la Gastronomie et du Vin a ouvert ses portes! 🍷
Sur un espace de 6,5 hectares, le projet ambitionne **d'accueillir un million de visiteurs par an** 📈 📍 [ici](#)

Architecture

Un éden en ville

À l'occasion de la Biennale d'architecture et de paysage ayant pour thème « Terre et villes » et se tenant à Versailles, Icade a organisé une exposition intitulée *Territoires en Transformation*.

Elle a été installée au cœur du futur quartier de Gally, dont Icade est aménageur, sur le site de l'ancienne caserne Pion. Nouveau quartier conçu en harmonie avec son cadre végétal et patrimonial, le projet répond à des objectifs de qualité, de sobriété et de respect de l'environnement.

Composé de près de 550 logements dont 30 % sociaux, d'une école, d'une salle polyvalente, d'un hôtel de 3 000 m², de commerces et de locaux d'activité, le quartier de Gally a été conçu autour de quatre principes fondateurs : un paysage de perspectives, des pièces de verdure, des promenades et un rationalisme ornemental.

Jouissant d'une localisation privilégiée face au parc du château de Versailles et d'une bonne desserte en transports en commun, ce nouveau programme saura réconcilier citadins et amateurs de nature.



Le projet prévoit l'implantation d'une micro-ferme avec potagers, jardins partagés pour les habitants, vergers et éco-pâturage.

© Lambert Lénaack - 2022

Innovation

En France, la chimie fleurit

Alors que les start-up fleurissent en France, le secteur de la chimie ne fait pas exception. Un véritable écosystème a émergé ces dernières années, offrant de nombreuses perspectives pour les jeunes pousses industrielles, dans des domaines aussi variés que le recyclage et la valorisation du CO₂, le développement de solutions digitales pour la chimie, l'optimisation des procédés ou encore la biotech industrielle.

Pour accompagner et accélérer le développement de ces entreprises d'avenir, Bpifrance et France Chimie, la fédération des entreprises de la chimie, ont initié la

communauté « ChemTech ». Ses membres pourront notamment bénéficier de mises en relation privilégiées avec les PME, ETI et grands groupes de la chimie en France, d'un accès aux dispositifs financiers et d'accompagnement proposés par Bpifrance et de décryptages sur les réglementations françaises et européennes les concernant.

Une cartographie inédite réalisée par Bpifrance et France Chimie recense 250 start-up de la chimie en France. À ce jour, 80 d'entre elles ont déjà rejoint la « ChemTech ».

Énergies

La Corse se met à l'hydrogène

Spécialisée dans la production de polystyrène et la redistribution de matériaux de construction et d'isolation, la société Corstyrène s'engage dans la transition énergétique.

Avec l'appui de la Banque des Territoires, elle vient d'inaugurer à Aléria les deux premières stations hydrogène de Corse. Alimentées par une centrale photovoltaïque, ces stations permettront notamment l'avitaillement des chariots élévateurs utilisés sur les sites du groupe Corstyrène.

À terme, la société ambitionne, grâce à la production d'hydrogène, de verdir une bonne partie des transports sur l'île de beauté. L'infrastructure de recharge est en effet positionnée à proximité de l'un des axes majeurs de circulation des transporteurs privés et publics de Corse.



© Corstyrène - 2022

Demain, Corstyrène souhaite aller plus loin et développer sa politique de production d'hydrogène en circuit court et localisé.

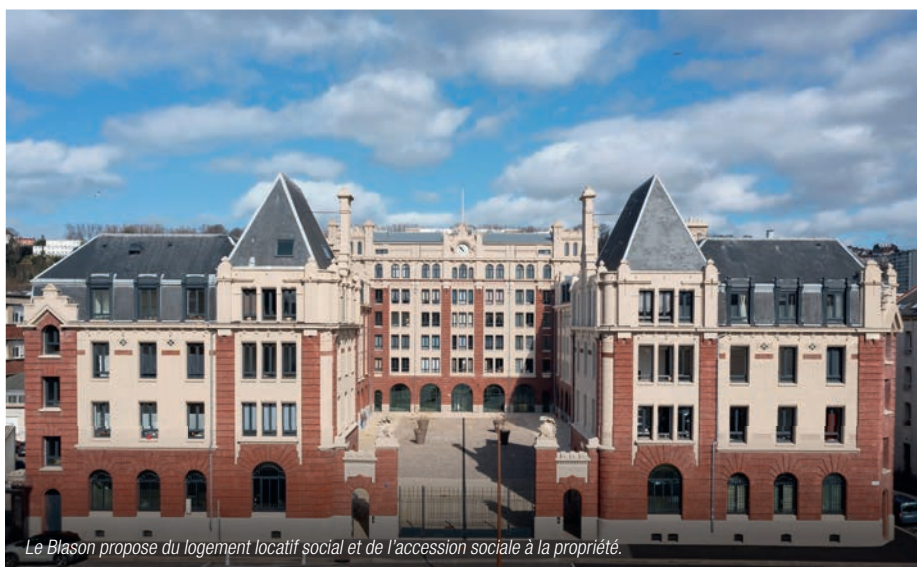
Patrimoine

Au Havre, une résidence intergénérationnelle empreinte d'histoire

Un projet d'envergure s'est achevé au Havre. La résidence **Le Blason** s'est installée dans l'ancienne caserne Dumé d'Aplemont, au cœur du centre historique Danton. Huit ans après le départ des pompiers, plus de 170 habitants ont maintenant investi les lieux.

Construite au début du XX^e siècle, la caserne abrite désormais 121 appartements, dont huit logements locatifs intermédiaires gérés par CDC Habitat.

La réhabilitation de ce lieu atypique constitue une réelle prouesse technique. Les maîtres d'œuvre sont en effet parvenus à concevoir des logements neufs tout en respectant la structure et en conservant la façade d'origine, les briques et les arcades caractéristiques de l'ancienne bâtisse. Ce monument havrais emblématique accueille également une galerie d'art de 500 m² ainsi qu'un espace de convivialité destiné aux habitants, installé dans l'ancienne cour intérieure, elle aussi préservée. Ces infrastructures favorisent les rencontres, les échanges et le lien social, quel que soit l'âge des résidents.



Le Blason propose du logement locatif social et de l'accession sociale à la propriété.

© ADERODRONE - 2022

Infrastructures

Nouvelle usine d'eau potable en Normandie

Les habitants de la région de Yerville, en Normandie, pourront bientôt bénéficier d'une eau de meilleure qualité. Le syndicat mixte d'adduction d'eau potable et d'assainissement (SMAEPA) de la région va construire, avec le soutien de la Banque des Territoires, une nouvelle usine.

Cette structure, visant à remplacer l'existante, assurera un traitement complet de l'eau et une distribution plus sécurisée avec la construction d'un réservoir de stockage de 1 000 m³. Grâce à une étape supplémentaire de décarbonation de l'eau, les 11 000 habitants du territoire pourront jouir d'une eau adoucie et moins calcaire, ce qui présente de nombreux avantages : augmentation de la durée de vie des appareils électroménagers, protection des canalisations, ou encore meilleur confort pour la peau.

La qualité environnementale de cette opération mérite également d'être soulignée, puisqu'elle relève de la modernisation d'un équipement public favorisant une meilleure préservation et utilisation des ressources en eau.

Edtech

Tactileo fait rimer pédagogie et innovation

Alors que le numérique occupe une place de plus en plus importante dans l'éducation, il n'est pas toujours évident de mettre la main sur des contenus adaptés aux programmes scolaires et aux méthodes d'apprentissage portées par les enseignants.

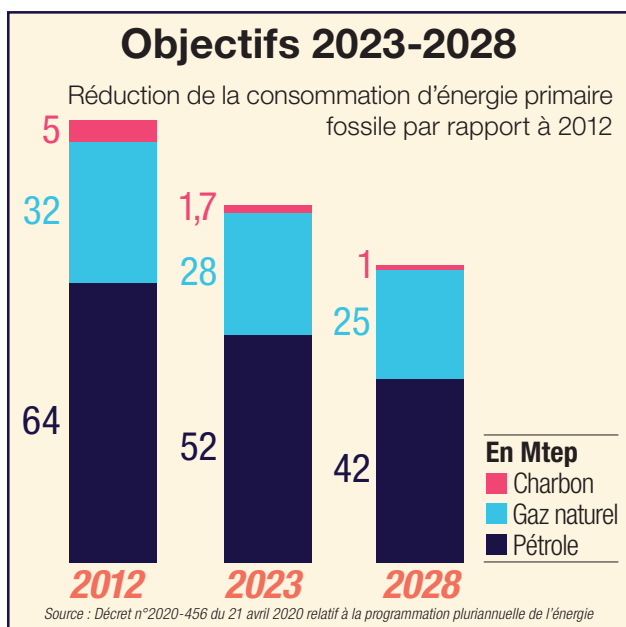
Grâce à la société Maskott et à sa plateforme « Tactileo », les professeurs du primaire et du secondaire peuvent désormais proposer à leurs élèves des contenus et parcours pédagogiques riches, innovants et créés sur-mesure. Afin d'accélérer le développement de Tactileo et de l'enrichir de nouvelles fonctionnalités, Maskott vient de lever 7 M€. Cette levée de fonds, à laquelle

a participé la Banque des Territoires, permettra à l'entreprise de renforcer son impact positif sur l'éducation. Une étude publiée en novembre 2021¹ a en effet démontré que l'utilisation de Tactileo améliore de 20 à 25 % les apprentissages et résultats scolaires des élèves, quel que soit leur milieu social.

1. *Journal of Computer-Assisted Learning (JCAL)*.

L'énergie, enjeu d'avenir

Dégradation du climat, hausse des prix des énergies fossiles, instabilité géopolitique... nombreuses sont les raisons pour lesquelles il est urgent d'accélérer la production d'énergies propres et renouvelables. Engagé dans cette transition, le groupe Caisse des Dépôts œuvre quotidiennement pour une France plus verte et plus indépendante.



Le groupe Caisse des Dépôts se mobilise pour atteindre les objectifs 2023-2028

Un actionnaire vigilant

Le Groupe ne finance pas :

- Nouveaux projets d'infrastructures pétrolières
- Projets dans le secteur du charbon
- Sociétés dépendantes du pétrole et gaz de schiste ou de la zone Arctique*
- Sociétés d'extraction de charbon**, de production d'électricité à base de charbon***, ou développant de nouvelles capacités**** de charbon



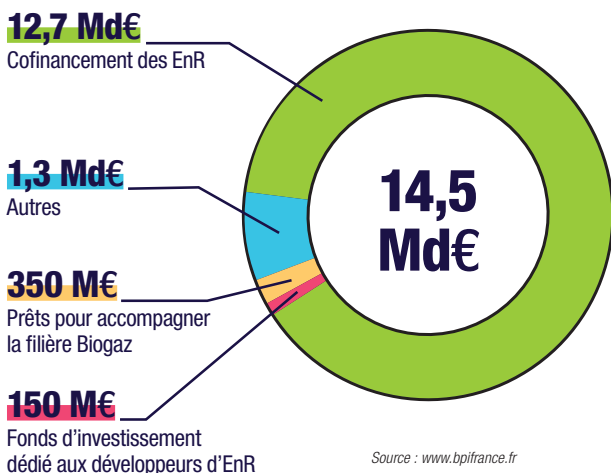
*Hors sociétés parapétrolières **Au-delà de 10 M de tonnes/an
 Au-delà de 10 GW/an *Plus de 30 Mw/an

Le Plan Climat, un plan ambitieux pour la transition écologique et énergétique

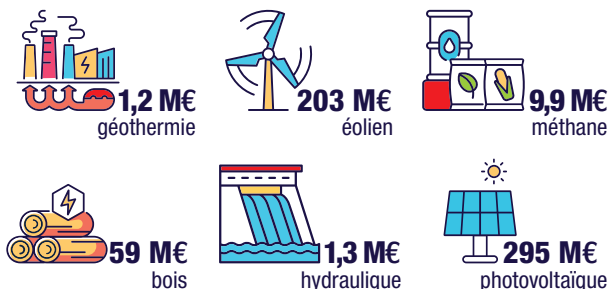
Bpifrance s'engage à doubler les financements dédiés aux EnR (Energies renouvelables) et contribuer à la croissance de champions internationaux sur la période 2020-2024.

La Banque des Territoires s'engage pour accélérer le déploiement de nouvelles infrastructures énergétiques et faciliter la décarbonation de l'industrie.

14,5 Md€ déployés pour développer les EnR



EN 2020-2021



DEPUIS 2020



Source : Département des finances de la Banque des Territoires

“ Le secteur de l’assurance doit être offensif et innovant pour relever les nouveaux défis et travailler de manière constructive avec les pouvoirs publics. ”



BIO EXPRESS

2000 à 2005 : consultant en banque et assurance au Boston Consulting Group, en Allemagne et à l'étranger.

2005 : membre du comité de direction, directeur des opérations puis directeur du marketing et de la distribution du groupe Winterthur, en Suisse.

2008 : distingué Young Global Leader par le Forum économique mondial.

Directeur général en charge de la Suisse pour la Zurich Financial Services.

2012 : directeur général d'AXA Konzern AG (Allemagne) et membre du comité exécutif d'AXA.

2015 : directeur général de la ligne de métier assurance santé et membre du comité de direction d'AXA.

2016 à ce jour : directeur général et administrateur d'AXA.

Propos recueillis par Magalie Claustres
📷 James Hill/The New York Times-REDUX-REA

Thomas Buberl,

directeur général et administrateur d'AXA

Érosion de la biodiversité et changement climatique, pandémie, et demain une cyberattaque mondiale ? Autant de risques qui transforment le métier d'assureur. Panorama des solutions avec Thomas Buberl, directeur général et administrateur d'AXA.

Face aux crises, comment évolue votre métier d'assureur ?

L'assurance est au cœur des grands défis. Celui des nouveaux risques, je pense au climat ou au cyber, mais aussi à la longévité qui va nous obliger à repenser l'épargne, la santé ou la dépendance. Ces défis, le secteur de l'assurance doit et peut les relever en étant offensif et innovant, mais également en travaillant de manière constructive avec les pouvoirs publics pour mettre en place des systèmes d'indemnisation les plus efficaces possibles. En France, nous avons déjà des mécanismes efficaces : le régime des catastrophes naturelles (Cat Nat¹) ou notre système d'assurance santé. Il faut absolument les préserver. Nous devons aussi être beaucoup plus actifs dans le domaine de la prévention pour limiter les risques. Pour cela, les innovations digitales ont un rôle clé à jouer. Regardez l'incroyable succès de la télémédecine pendant la pandémie.

2021 fut une très bonne année pour AXA et notamment pour votre filiale grands risques, qu'attendez-vous pour 2022 ?

Depuis 20 ans, le monde a traversé des crises majeures et AXA en est toujours sorti renforcé, preuve de sa très grande solidité et faculté d'adaptation. C'est ce qu'ont démontré nos résultats en 2021. L'année 2022 est incertaine. L'inflation, la guerre en Ukraine et ses conséquences, la Covid sont autant d'éléments qui rendent les prévisions difficiles. Mais AXA est bien positionné pour poursuivre sa marche en avant au service de l'ensemble de ses parties prenantes.

Le dernier rapport du GIEC sur le climat est alarmant et la transition énergétique vous tient à cœur. Quelles sont les actions d'AXA en la matière ?

En tant qu'assureur et investisseur, AXA est chaque jour confronté aux conséquences du changement climatique. Le Groupe a mis en œuvre une stratégie pour devenir un acteur majeur de la transition énergétique et s'aligner sur les objectifs de l'accord de Paris. Nous avons déjà diminué de 31 % les émissions de carbone liées à nos investissements entre 2015 et 2019 et nous nous engageons à les réduire de 20 % supplémentaires entre 2019 et 2025. Nos investissements dans le charbon ont chuté de 90 % et nous allons totalement nous en désengager d'ici à 2040. Nous préservons la biodiversité et les puits de carbone naturels en investissant jusqu'à 1,5 Md€ pour soutenir une gestion durable des forêts. AXA préside également la Net Zero Insurance Alliance, qui réunit des grands assureurs mondiaux pour faire évoluer leurs portefeuilles de souscription d'assurance et de réassurance, afin qu'ils ne génèrent plus, en net, d'émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2050.

Quelles sont les solutions que vous avez mises en œuvre pour aider les entreprises pendant la pandémie ?

En France, AXA a mis en place et participé à plusieurs initiatives collectives pour soutenir les entreprises et a toujours été en première ligne du soutien, notamment à la relance. Par exemple, 200 M€ de cotisations ont été redistribués dès avril 2020. Cela s'est traduit concrètement par le gel des cotisations pour les artisans,

commerçants et professions libérales ou le remboursement de deux mois de cotisations pour les professionnels et entreprises fermés. Nos agents généraux ont disposé d'un fonds de solidarité « maison » pour accorder des aides à leurs clients, à hauteur de 100 M€. Concernant les prêts participatifs, AXA a été au rendez-vous en annonçant être prêt à mobiliser 2 Md€.

Vous parlez d'une prochaine pandémie possible qui serait une cyberattaque mondiale. Sommes-nous prêts à y faire face, et sinon que convient-il de mettre en œuvre ?

Ces cyberattaques sont de plus en plus sophistiquées. Face à l'ampleur de ce risque, développer la cyberrésilience est crucial. Elle requiert une stratégie à l'échelle de l'organisation pour gérer efficacement les menaces et identifier les vulnérabilités. Il est aussi nécessaire de poursuivre la coopération entre les gouvernements et les entreprises : seulement 26 % des experts interrogés dans notre *Future Risks Report* en 2021 pensent que les pouvoirs publics sont préparés à ces risques. Devant la prévalence croissante des cyberattaques, il est urgent de clarifier les rôles de l'État et des assureurs dans la sécurisation des fonctions économiques.

Pour faire face à ces crises systémiques, vous évoquez souvent la nécessité d'alimenter une caisse d'épargne chaque année via un partenariat public-privé. Pouvez-vous nous expliquer ce modèle ?

Pendant la pandémie, le secteur de l'assurance a proposé aux pouvoirs publics de travailler sur la création d'un régime d'assurance pour les catastrophes exceptionnelles, comme les pandémies. Il s'agit de s'inspirer du régime des catastrophes naturelles, aujourd'hui l'un des meilleurs au monde, en associant l'État et un pool d'assureurs privés. En cas de crise, assureurs et État indemniseront en partageant le risque à parts égales jusqu'à un certain montant. Cela permettrait d'être particulièrement efficace en versant l'indemnisation en seulement quelques semaines. En leur versant un « capital résilience », les entreprises pourraient alors survivre à un choc systémique.

Vous bénéficiez d'une triple nationalité et d'une triple formation et avez été distingué en tant que Young Global Leader par le Forum économique mondial. Quel regard portez-vous sur la résilience de l'économie française ?

C'est un honneur d'avoir ces trois nationalités. J'ai pu participer à la vie démocratique française pour la première fois en 2022, un moment très important pour le pays et l'Europe. Sur le plan économique, nous sommes dans un moment charnière. Malgré les vents contraires, la France, notamment grâce à des mesures très protectrices, a fait preuve d'une grande solidité et continue à être très attractive. Elle a su se démarquer à l'échelle européenne et le marché du travail est favorable. L'inflation est forte mais devrait bientôt atteindre son pic. Je suis confiant dans la capacité de la France à confirmer et maintenir une dynamique positive.

1. Créé par la loi du 13 juillet 1982, le régime des catastrophes naturelles vise à indemniser les sinistrés des pertes matérielles à la suite d'une catastrophe naturelle reconnue par arrêté ministériel.



GRAND ANGLE

LA TÉLÉMEDECINE, UN REMÈDE CONTRE LES DÉSERTS MÉDICAUX

Avec la crise sanitaire, la télémédecine entre progressivement dans les usages et de nouvelles pratiques augmentées s'inventent sur les territoires pour irriguer les déserts médicaux.

Le groupe Caisse des Dépôts s'engage auprès des collectivités locales, des professionnels de santé et des patients pour soutenir des initiatives innovantes qui améliorent l'accès aux soins et les conditions d'exercice des médecins. Ces solutions d'e-santé peuvent aussi nous aider à faire face aux enjeux de santé de demain, en améliorant la prévention ou le suivi à domicile.

Dossier réalisé par Valérie Lévêque

La (télé)santé en France : six choses à savoir

01



12 % DU PIB

En France, les dépenses de santé ont atteint 284,5 Md€ en 2020, soit 12,4 % du PIB, contre 11,3 % en 2018. Au sein des pays de l'OCDE, la France est l'un de ceux qui consacrent le plus de richesses à la dépense courante de santé. Seuls les États-Unis (17,8 % en 2018), l'Allemagne et la Suisse dépensent davantage. Avec une augmentation annuelle de 2 % depuis 2015, la France a connu cependant une hausse moins forte que des pays comme les États-Unis ou l'Allemagne (+ 4 % en moyenne). Cela est une probable conséquence de la mise en place de l'objectif national d'assurance maladie (ONDAM) en 2010. Depuis la crise sanitaire, les dépenses de santé sont à nouveau en très forte croissance dans notre pays.

02



TRAVERSÉE DU DÉSERT

Plus de 10 % de la population française vit aujourd'hui dans un désert médical. Cette notion recouvre à la fois une dimension spatiale (le patient doit faire un long trajet pour consulter un médecin) et temporelle (le patient attend très longtemps pour obtenir un rendez-vous). Ces deux aspects peuvent aussi se cumuler. Les zones rurales ne sont pas les seules concernées. L'Île-de-France est aujourd'hui le plus grand désert médical de France : 62,4 % de la région fait face à une difficulté dans l'accès aux soins. Ce chiffre monte à 84,3 % pour la Seine-et-Marne et atteint même 92,8 % en Seine-Saint-Denis. Dans Paris intra-muros, ce taux se situe à 29,8 %.

03



LA TÉLÉMÉDECINE EN CINQ ACTES

La loi Hôpital, Patients, Santé et Territoire (HPST) de 2010 a défini cinq formes de télémedecine. Toutes les situations médicales peuvent donner lieu à une téléconsultation. La téléexpertise est un échange sécurisé de données entre médecins, avec le consentement du patient, pour réaliser un diagnostic ou déterminer un traitement. Elle permet d'obtenir rapidement l'avis d'un spécialiste et de réduire les délais de prise en charge. La télésurveillance permet à un médecin d'interpréter à distance des données cliniques ou biologiques recueillies par le patient ou par un professionnel de santé. La téléassistance autorise un médecin à assister à distance l'un de ses confrères pendant un acte médical ou chirurgical. La régulation désigne le diagnostic posé par le Samu afin de déterminer et de déclencher la réponse la mieux adaptée à la situation.

04



MON ESPACE SANTÉ

Notre bon vieux carnet de santé devient en 2022 un espace numérique de santé : chacun peut stocker et partager ses données de santé avec des professionnels de santé. Les patients peuvent échanger avec leurs médecins via une messagerie sécurisée. Cet espace sera équipé d'un agenda santé pour gérer ses rendez-vous médicaux et être alerté des dates clés des examens de contrôle (bilans, mammographie, vaccination, etc.). Un catalogue d'applications certifiées par l'État proposera aux patients d'utiliser des outils numériques pour suivre leur santé. Les données de santé peuvent être rentrées par les professionnels de santé ou directement par le patient. Lors d'un appel au Samu, le médecin régulateur peut avoir accès à cet espace numérique si le patient l'y autorise.

05



INNOVATION NUMÉRIQUE

Trente-quatre actions et un budget de plus de 650 M€ sont déployés depuis novembre 2021 pour la e-santé, dans le cadre d'une stratégie d'accélération du développement de la santé numérique. Ses principaux axes sont la formation, la recherche et le développement, et l'expérimentation des dispositifs médicaux numériques. Cette stratégie vise à favoriser la transition vers une médecine plus préventive. Elle veut aussi organiser le traitement éthique et sécurisé des données de santé dans notre pays. Dans ce cadre, des programmes et équipements prioritaires de recherche ont été lancés sous forme d'appels à projets : le premier a concerné l'amélioration des diagnostics médicaux par l'intelligence artificielle.

06



LA MÉDECINE DES « 4 P »

Ce concept apparaît en 2013. Grâce aux développements de la e-santé et aux traitements des données, il sera possible d'identifier la maladie de manière précoce et d'intervenir plus rapidement tout en observant la progression de la pathologie et en mesurant les effets des mesures thérapeutiques. Cette médecine, dite des « 4 P », sera personnalisée, prédictive, préventive, et participative. Personnalisée, car il s'agit de traiter individuellement un patient selon ses facteurs de risques. Prédictive car le recueil et le traitement des données patients permettront de définir des scénarios dès le diagnostic. Préventive car elle sera en capacité de cerner les causes et pas seulement de traiter les conséquences. Participative, enfin, car elle tient compte du pouvoir d'agir des patients.



© Patrick Allard / REA - 2020

Plus d'un patient sur quatre qui a recours à la téléconsultation vit dans un désert médical.

Parcours de santé, le tournant numérique

Avec une communauté de santé numérique qui regroupe 27 solutions et couvre l'ensemble du parcours santé-prévention des Français, le groupe Caisse des Dépôts soutient l'innovation pour favoriser le même accès aux soins sur l'ensemble du territoire.

Est-ce que la télémédecine permet de sauver des vies ? À l'Institut Sainte-Catherine d'Avignon, le docteur Jean-François Rossi en est convaincu : « j'ai reçu en consultation un patient de 60 ans qui a eu un Covid en plus de son cancer. Il n'a pas eu de suivi d'oncologie pendant quatre mois et ses tumeurs ont flambé. S'il avait été vu en téléconsultation, il n'aurait pas subi une telle perte de chances », explique le cancérologue. De nombreux Français ont découvert cette pratique à distance au cours de la pandémie. Doctolib, soutenu par Bpifrance, a su équiper 60 000 praticiens en outils de

téléconsultation en moins d'un mois pour maintenir le lien avec de nombreux Français isolés pendant les confinements.

Le désert médical avance

Aujourd'hui, près d'un tiers des Français vit dans un désert médical. Dans certains territoires, on doit attendre plusieurs semaines pour voir un médecin et plusieurs mois pour consulter un spécialiste. Onze pour cent de la population n'a plus de médecin traitant et une partie d'entre eux renonce aux soins et court le risque d'une dégradation de son état général.

Cette difficulté dans l'accès aux soins touche surtout les plus fragiles et les plus isolés. À cette inégalité territoriale s'ajoute une fracture sociale : un ouvrier attend en moyenne une dizaine de jours de plus qu'un cadre pour être reçu par un spécialiste.

Deux ans après l'épidémie de Covid qui a mis tous les systèmes médicaux mondiaux à rude épreuve, 45 % des praticiens généralistes avouent être en situation de burn-out alors qu'à la crise de la médecine de ville s'ajoute la forte tension des hôpitaux qui font face à une hausse importante de



visites aux urgences, y compris pour des maladies bénignes. À différents points de notre territoire, le désert médical avance et gagne la campagne comme la ville en raison du manque de médecins. La fin du *numerus clausus* en 2021 a apporté une partie de la réponse, mais les étudiants actuellement sur les bancs des facultés n'ouvriront leur cabinet qu'autour de 2030. Selon la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), les effectifs de médecins vont continuer à baisser jusqu'en 2026. Les prochaines années s'annoncent délicates.

Pour compléter ce tableau déjà sombre, il faut ajouter qu'au-delà de cette situation de quasi « première urgence », notre système de santé doit répondre à de nouvelles contraintes (vieillesse de la population, hausse des maladies chroniques, risques liés à de nouvelles épidémies, santé environnementale, etc.) et ainsi absorber une hausse inéluctable des coûts qui ont déjà fortement augmenté avec la crise sanitaire : les dépenses de santé (hors Covid) ont progressé de 30 Md€ par rapport à 2019 (budget de la Sécurité sociale)¹.

Bien qu'il soit prouvé scientifiquement que l'optimisme est bon pour la santé, cet état d'esprit semble aujourd'hui assez peu partagé : 86 % des soignants et 76 % des Français estiment que le système est en danger, selon un sondage de l'Ifop réalisé en avril dernier. Dans un pays où l'attachement à notre modèle social est plus fort que jamais², chacun cherche à tirer les leçons

“Nous avons besoin d’innover pour réduire la pression et atteindre les plus fragiles. Nous voulons une médecine équitable, qui donne à chaque citoyen le même accès aux soins, quel que soit son lieu de vie.”

CHAHRA LOUAFI,
directrice du Fonds patient autonome
chez Bpifrance

de la pandémie qui a mis en évidence le rôle clé de l'innovation et de son financement, au-delà de la seule question des vaccins. Les Français estiment d'ailleurs à 64 % qu'un système de santé performant passe par des synergies entre les acteurs publics et privés. « *Nous avons besoin d'innover pour réduire la pression et atteindre les plus fragiles*, confirme Chahra Louafi, directrice du Fonds patient autonome chez Bpifrance. *Nous voulons une médecine équitable, qui donne à chaque citoyen le même accès aux soins, quel que soit son lieu de vie.* »

Une communauté de santé numérique

Aujourd'hui, la télémédecine peut « rapprocher » les patients sans suivi médical d'une prise en charge. Elle ne s'applique pas dans tous les cas et doit être combinée avec d'autres modes d'intervention. Mais ces technologies peuvent dégager du temps médical pour des praticiens débordés, améliorer le lien ville-hôpital, favoriser la continuité des soins à domicile et encourager la maîtrise des coûts. La Caisse des Dépôts, qui mène de nombreuses actions en faveur de la santé, choisit de soutenir des outils et des

pratiques qualitatives de santé numérique pour améliorer l'accès aux soins dans les territoires. En associant les forces et les projets de plusieurs filiales et entités, elle joue pleinement son rôle d'acteur de confiance dans un secteur effervescent. Pour cela, elle s'est dotée d'une équipe de coordination et a défini des axes de travail.

À l'occasion du plan de relance, « nous avons défini deux priorités en matière de santé : la lutte contre les déserts médicaux et le soutien aux services innovants pour contribuer à un accès égalitaire aux soins », explique Joël Boissière, directeur des projets stratégiques à la Banque des Territoires. La direction des politiques sociales assure la coordination de l'action du Groupe en matière de santé. Sur le seul sujet de la télémédecine, de nombreuses réunions de travail ont associé la Banque des Territoires, Bpifrance et le groupe La Poste. « Le rôle de la direction des politiques sociales a été extraordinaire, se souvient Chahra Louafi. Elle a su nous réunir, créer la confiance et initier une collaboration. Nous avons démarré nos rencontres juste avant l'apparition de la Covid et nous avons quasiment vécu la crise ensemble. »

«La Caisse des Dépôts a défini deux priorités en matière de santé : la lutte contre les déserts médicaux et le soutien aux services innovants.»

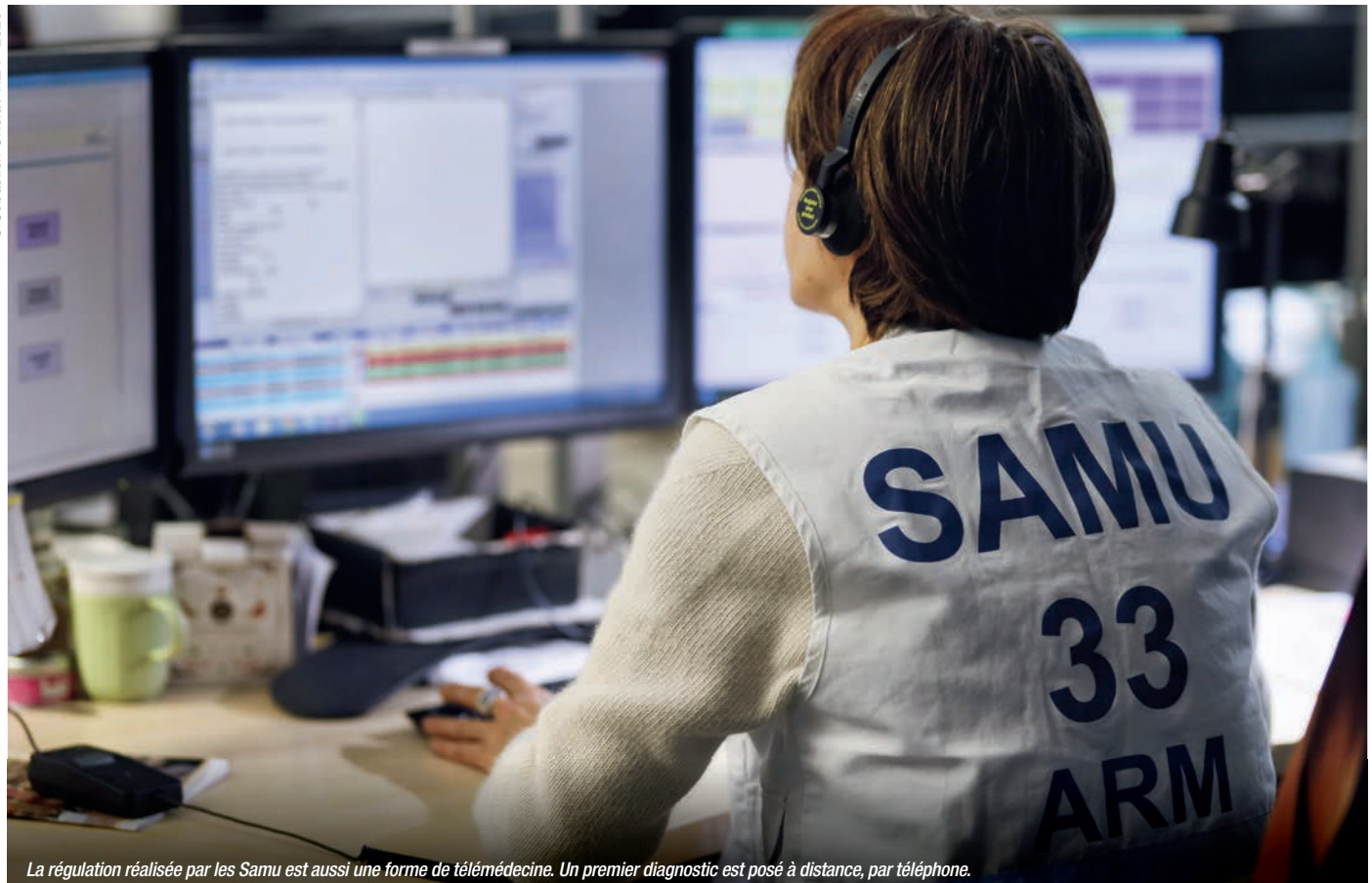
JOËL BOISSIÈRE,
directeur des projets stratégiques
à la Banque des Territoires

Avec 27 participations acquises en un temps record dans des entreprises en santé numérique, le Groupe couvre aujourd'hui l'ensemble du parcours santé-prévention des Français. Un annuaire³ a été réalisé en février 2022 par la direction des politiques sociales pour soutenir la démarche de collaboration en matière de santé numérique. Une communauté rassemble ces 27 sociétés pour favoriser les synergies entre elles et affiner les modèles.

La santé numérique peut apporter des réponses rapides à certains besoins de santé. La crise sanitaire a montré que l'on pouvait déployer en quelques jours des solutions qui

changent la vie des Français. La plateforme « Clic&Care », soutenue par la Banque des Territoires, met en relation des personnes qui sortent de l'hôpital avec des aides-soignants. Elle a ainsi pu soulager des hôpitaux en plein pic pandémique : elle a su dégager du temps et de l'espace médical pour des malades en situation délicate, en sécurisant le retour à domicile de certains patients. Cette période a été riche d'enseignements car « les règles ont sauté et on a pu innover plus vite, notamment dans le suivi à domicile », a souligné François Crémieux, directeur général de l'Assistance publique-Hôpitaux de Marseille (AP-HM), lors du premier bilan du Dispositif santé numérique de Bpifrance.

Aujourd'hui, le secteur encore neuf et morcelé de la télémédecine cherche à se structurer. De 2017 à 2021, des évolutions réglementaires ont favorisé l'émergence de nouveaux modèles économiques. La crise sanitaire a joué un rôle puissant d'accélérateur, en faisant bouger les règles et les comportements : l'Assurance maladie a ainsi décidé de rembourser intégralement la téléconsultation à 100 % et cela au moins jusqu'au 31 juillet 2022. La Haute Autorité de santé (HAS) propose des référentiels qui organisent ces nouvelles pratiques



La régulation réalisée par les Samu est aussi une forme de télémédecine. Un premier diagnostic est posé à distance, par téléphone.

et soutiennent la stabilisation de modèles. Par exemple, en janvier dernier, la HAS a défini les règles et le cadre souhaitables pour la télésurveillance médicale, qui vient d'obtenir son remboursement pour plusieurs maladies chroniques.

Avec le Fonds patient autonome piloté par Bpifrance, et dans lequel la Banque des Territoires a investi 20 M€, le groupe Caisse des Dépôts a construit un outil précieux *« pour associer des moyens et des compétences, soutenir les bonnes sociétés et impulser les bonnes pratiques, explique la directrice du Fonds, Chahra Louafi. Premier à être 100 % numérique, le Fonds patient autonome va au-delà du rôle habituel d'un fonds. Il nous donne un observatoire précis du marché et nous permet d'ajuster nos actions pour avoir le meilleur impact. »*

La réglementation évolue

Le conseil stratégique de ce Fonds patient autonome rassemble à la fois des investisseurs, des professionnels et des experts de santé et des consultants techniques⁴. *« Nos échanges réguliers le transforment en outil écosystémique et c'est une vraie réussite »,* affirme Géraldine Welter, directrice adjointe du département transition numérique à la Banque des Territoires. Cela permet aussi d'orienter tout le potentiel d'innovation de la télémédecine vers l'intérêt général. Dans ce secteur particulier, un outil numérique ne peut pas seulement être une réussite industrielle, on doit aussi mesurer son bénéfice thérapeutique. François Crémieux, directeur général de l'AP-HM et membre du conseil stratégique du Fonds patient autonome, tient à instruire les investisseurs et les entrepreneurs de la télémédecine des risques spécifiques au secteur. *« Il faut tenir compte de la notion bénéfice-risque propre à la médecine »* : est-ce que la sécurité des patients est assurée en toutes circonstances ? Est-ce que ce qui est souhaitable pour un patient l'est pour toutes les personnes atteintes de la même pathologie ? Comme le souligne François Crémieux, avant de chercher à améliorer le niveau global de santé en France, l'un des meilleurs au monde, il s'agit surtout de concentrer ses efforts sur les inégalités sanitaires qui se répercutent sur l'espérance de vie des Français.

La communauté santé numérique de la Caisse des Dépôts a fait la preuve de sa capacité à réunir différentes visions : médicales, techniques, territoriales, financières... Cela lui permet de jouer son rôle d'acteur de confiance dans un domaine aussi sensible. *« Un directeur d'hôpital a besoin de faire confiance pour s'engager »,* souligne Chahra Louafi. Un outil génial ne sera pas utilisé si le personnel soignant

Une vision Groupe de la santé

L'engagement du groupe Caisse des Dépôts dépasse largement le seul domaine de la télémédecine et se concrétise dans différents secteurs de la santé. Avec la Banque Postale et SFIL, il détient ainsi un tiers de la dette des hôpitaux. Une quinzaine de filiales et entités⁷ composent une véritable filière santé au sein du Groupe et sont engagées auprès des différents acteurs. Par exemple, elles financent et apportent des services d'ingénierie aux collectivités, accompagnent les hôpitaux et l'évolution des métiers de santé, proposent des services à la personne (santé à domicile, transport)... Le Groupe s'engage aussi dans le secteur des biotechnologies et de la biopharmacie, à travers plusieurs fonds. En soutenant l'innovation, il s'agit aussi de lancer ou relocaliser la production de dispositifs médicaux afin de participer à la souveraineté sanitaire.

Au moment de l'élaboration du plan de relance, la direction des politiques sociales a été désignée au niveau du Groupe pour animer et coordonner les actions. *« Nous avons constaté que nos actions dans le champ de la santé étaient multiples et nous avons voulu en premier lieu donner à chacun une vision transversale de ce qui est fait »,* explique Christel Sanguinède, directrice de projet au département grand âge et santé de la direction des politiques sociales. Un comité trimestriel réunit toutes les filiales et permet d'échanger et de créer des synergies pour faire avancer les projets. Des comités avec des experts externes permettent *« de faire savoir ce que fait le Groupe et de s'assurer de l'adéquation de nos actions aux besoins des parties prenantes externes »,* précise Christel Sanguinède. Cela crée des liens entre les acteurs de terrain et ceux qui se consacrent à la réflexion stratégique.

« Au sein du Groupe, nous avons des expertises complémentaires dans le domaine de la santé et nous avons une opportunité majeure de faire changer les choses et de trouver des solutions utiles pour les Français », ajoute Julien Vallas, directeur de la stratégie et expert e-santé du groupe La Poste

n'est pas convaincu. Une belle initiative sans modèle économique restera à l'état de projet. Un dispositif qui allège les comptes d'un établissement mais alourdit ceux de l'Assurance maladie ne sera jamais pérenne. Dans ce secteur, il ne faut jamais oublier que ceux qui utilisent des outils de télémédecine (médecins et patients) ne sont pas ceux qui les achètent, ni ceux qui les financent.

Les territoires, en première ligne

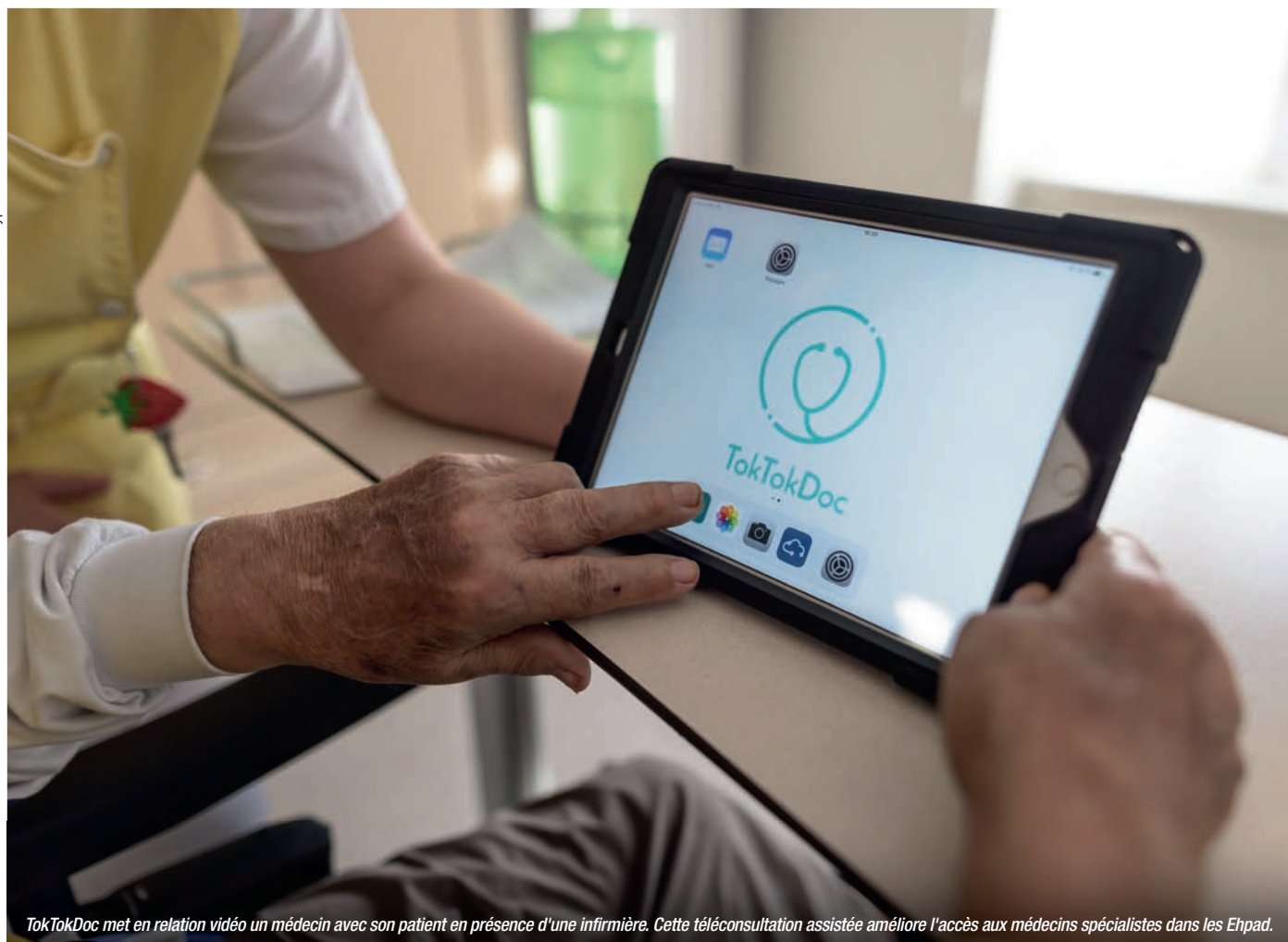
La question des usages reste en effet essentielle en matière de télémédecine pour aboutir à des solutions pertinentes et viables économiquement. Les acteurs du secteur scrutent le comportement des patients : on a recensé 3 %

de téléconsultations en 2021 contre 25 % pendant le confinement de 2020, selon le Xerfi⁵. Mais les patients vivant dans un désert médical sont beaucoup plus nombreux à téléconsulter un médecin⁶. La pratique des professionnels de santé de terrain est aussi un levier de transformation. *« L'innovation en santé numérique sort des territoires et pas des laboratoires, explique Chahra Louafi. Cela démarre souvent avec la rencontre d'un ingénieur et d'un médecin qui veut lancer une initiative. »* L'ancrage territorial de la Banque des Territoires permet de capter ces besoins et de soutenir ces idées.

Avec un portefeuille de six entreprises dont cinq se positionnent dans la lutte contre la désertification médicale, *« nous répondons aux demandes des collectivités territoriales qui sont particulièrement impactées par cette problématique. Nous partons des besoins du terrain pour identifier la meilleure solution numérique »,* explique Géraldine Welter. Par exemple, TokTokdoc organise des téléconsultations dans des Ehpad avec l'aide d'infirmières et parvient ainsi à « faire revenir » des médecins, notamment spécialisés, dans ces établissements. *« Dans nos investissements, nous veillons à soutenir des produits qui combinent outils digitaux et présence humaine »,* précise Géraldine Welter.

“Dans nos investissements, nous veillons à soutenir des produits qui combinent outils digitaux et présence humaine.”

GÉRALDINE WELTER,
directrice adjointe du département transition numérique à la Banque des Territoires



TokTokDoc met en relation vidéo un médecin avec son patient en présence d'une infirmière. Cette téléconsultation assistée améliore l'accès aux médecins spécialistes dans les Ehpad.

La Banque des Territoires, qui crée aussi les conditions d'implantation de ces solutions avec son plan très haut débit, consacre un budget de 72 M€ à son dispositif de santé numérique : il ne se limite pas à la téléconsultation et intervient aussi dans le lien ville-hôpital ou la transition numérique des établissements de santé, avec des solutions de télésurveillance, de téléexpertise ou d'aide au retour à domicile. On peut ainsi élaborer des réponses intégrées et faciles à déployer qui ciblent des besoins différents tout en s'adaptant aux spécificités locales... Comme le souligne Emmanuel Lacroix, directeur du projet santé à la direction des politiques sociales et ancien directeur territorial Nouvelle-Aquitaine à la Banque des Territoires : « *Décloisonner les sujets est utile. En abordant les enjeux locaux de santé avec d'autres questions de cohésion sociale ou territoriale, nous pouvons créer des solutions pérennes. Il est également nécessaire de penser Groupe pour envisager des solutions plus complètes et plus alignées avec les besoins des territoires.* »

L'enracinement local de la Banque des Territoires permet de créer de multiples passerelles. Ainsi Christel Sanguinède, directrice de projet au département grand âge et santé de la direction des politiques sociales, a récemment invité les acteurs de l'expérimentation de téléconsultation E-Meuse santé (*lire article pages 20 à 23*), soutenue par la Banque des Territoires, à

“Décloisonner les sujets est utile. En abordant les enjeux locaux de santé avec d'autres questions de cohésion sociale ou territoriale, nous pouvons créer des solutions pérennes.”

EMMANUEL LACROIX,
directeur du projet santé à la direction des politiques sociales

partager leurs pratiques avec la communauté santé numérique du Groupe. « *Au cours d'ateliers, nous échangeons sur la bonne manière d'instruire un projet de santé numérique. Avec notre vision transversale, nous pouvons faire le lien entre la dimension physique du territoire et la dimension digitale des outils.* »

De son côté, le groupe La Poste, qui détient neuf des 27 sociétés de la communauté numérique Caisse des Dépôts, veut conjuguer solutions digitales, proximité humaine et présence postale pour améliorer l'accès aux soins. En dotant ses équipes d'outils numériques, elle expérimente des actions de prévention à grande échelle : « *nous pouvons atteindre les publics les plus fragiles et les plus isolés, comme nous l'avons fait pour identifier les freins à la vaccination des personnes âgées de plus de 80 ans en 2021* », explique Julien Vallas, directeur de la stratégie et expert e-santé du groupe La Poste. Les facteurs « augmentés » d'outils digitaux peuvent aller vers les populations fragiles pour informer, sensibiliser ou

“Ce qui fait la richesse du groupe Caisse des Dépôts, c’est aussi la diversité de nos thèses d’investissements entre la dimension territoriale de la Banque des Territoires, le rôle innovant de Bpifrance et notre approche plus industrielle.”

JULIEN VALLAS,
directeur de la stratégie
et expert e-santé du groupe La Poste



© Martin Bertrand / Hans Lucas via AFP

contribuer à la détection précoce de fragilités ou marqueurs de risque. Le groupe La Poste s’est doté depuis six ans d’une stratégie et d’une filière santé et a acquis plusieurs participations pour se positionner sur ce marché de la qualité de vie et de l’autonomie. « *Ce qui fait la richesse du groupe Caisse des Dépôts, c’est aussi la diversité de nos thèses d’investissements entre la dimension territoriale de la Banque des Territoires, le rôle innovant de Bpifrance et notre approche plus industrielle, tout en potentialisant notre présence sur ce secteur* », souligne Julien Vallas.

La data, un actif stratégique

Dans le secteur de la e-santé, les données (avec l’intelligence artificielle) constituent un actif stratégique qui joue un rôle essentiel dans la phase d’industrialisation des solutions de e-santé en général et de télémédecine en particulier. Avec Docaposte, premier hébergeur des données de santé en France, le groupe La Poste s’est positionné comme un acteur de référence du recueil

et du traitement sécurisé et souverain des données de santé. L’acquisition récente d’un bureau d’études lui a permis d’élargir son offre de services numériques en recherche clinique. « *Nous sommes prêts à créer des champions français, au moment où certaines sociétés envisagent de se rapprocher* », annonce Géraldine Welter. La Banque des Territoires veut aussi renforcer les acteurs nationaux capables de fournir des logiciels et algorithmes pour les professionnels de santé. « *Dans nos choix d’investissements, nous accordons un rôle central aux enjeux de souveraineté*, explique Géraldine Welter, et nous souhaitons accompagner les hôpitaux qui veulent optimiser leur fonctionnement en réalisant leur transition numérique. » Le recueil et le traitement des données ne font pas seulement gagner du temps médical en soutenant le diagnostic et la prescription des médecins. Ils bouleversent le champ thérapeutique avec le développement d’une médecine prédictive et l’invention de médicaments numériques, comme le fait la société Lucine, soutenue par Bpifrance,

dans le traitement de la douleur. Après avoir recueilli et analysé le comportement d’un patient, la plateforme propose et réalise un soin adapté à la personne en combinant réalité virtuelle ou augmentée, stimulation auditive, etc. L’outil veut soulager le patient en quelques minutes. « *Les médicaments numériques peuvent proposer des modèles plus personnalisés que les thérapies médicamenteuses sans les effets secondaires. Le rôle de la donnée est essentiel. Selon les sociétés, le profil des données impulsera une trajectoire de croissance française, européenne ou mondiale, en fonction de la sensibilité et de la réglementation de la donnée de santé. Nous en tenons compte dans nos investissements pour jouer notre rôle d’acteur de confiance* », explique Chahra Louafi.

1. Selon la Cour des Comptes, qui réalise cette estimation hors dépenses liées à la crise sanitaire et à périmètre constant, c’est-à-dire en excluant les dépenses issues de la création de la branche autonomie.
2. Selon une étude réalisée en mai 2022 par la DREES.
3. L’annuaire est disponible en ligne sur le site de la direction des politiques sociales
4. Bpifrance, Banque des Territoires, Vivalto Santé, directeur général de l’APHM, directeur général adjoint de l’APHP, un ancien dirigeant d’Atos, un banquier de la banque Lazard.
5. Les nouveaux horizons de la téléconsultation et du télésoin (avril 2022).
6. + 45 % par rapport à la population générale.
7. Le groupe La Poste (avec La Poste santé et Docaposte), CNP Assurances, Bpifrance, SFIL, Transdev, SCET, Icade santé, CDC Habitat et l’établissement public (avec les directions de la Banque des Territoires, de la gestion d’actifs et des politiques sociales).

Les solutions de télémédecine soutenues par le groupe Caisse des Dépôts*

Vingt-sept solutions, qui couvrent l’ensemble du parcours prévention-santé d’un citoyen, composent la communauté en santé numérique de la Caisse des Dépôts :

- 59 % adressent les étapes « amont » du parcours prévention-santé
- 81 % adressent les étapes de « prise en charge » du parcours prévention-santé
- 74 % adressent les étapes « aval » du parcours prévention-santé c’est-à-dire de prévention, de dépistage et de prise de rendez-vous c’est-à-dire d’éducation thérapeutique, de télé suivi ou encore de maintien au domicile

Ces participations ont un impact socio-économique majeur et contribuent à l’émergence de « fleurons » nationaux avec 1 484 emplois soutenus.

* Chiffres janvier 2022

L'urgence de soigner abolit les distances

Dans la Meuse, dans le cadre d'une expérimentation, des points de téléconsultations s'ouvrent pour améliorer l'accès aux soins dans les zones rurales. Ce « Territoire d'innovation », soutenu par la Banque des Territoires dans le cadre du programme France 2030, veut faire la preuve d'un modèle de médecine assistée qui soigne à la fois les patients et le système de santé.





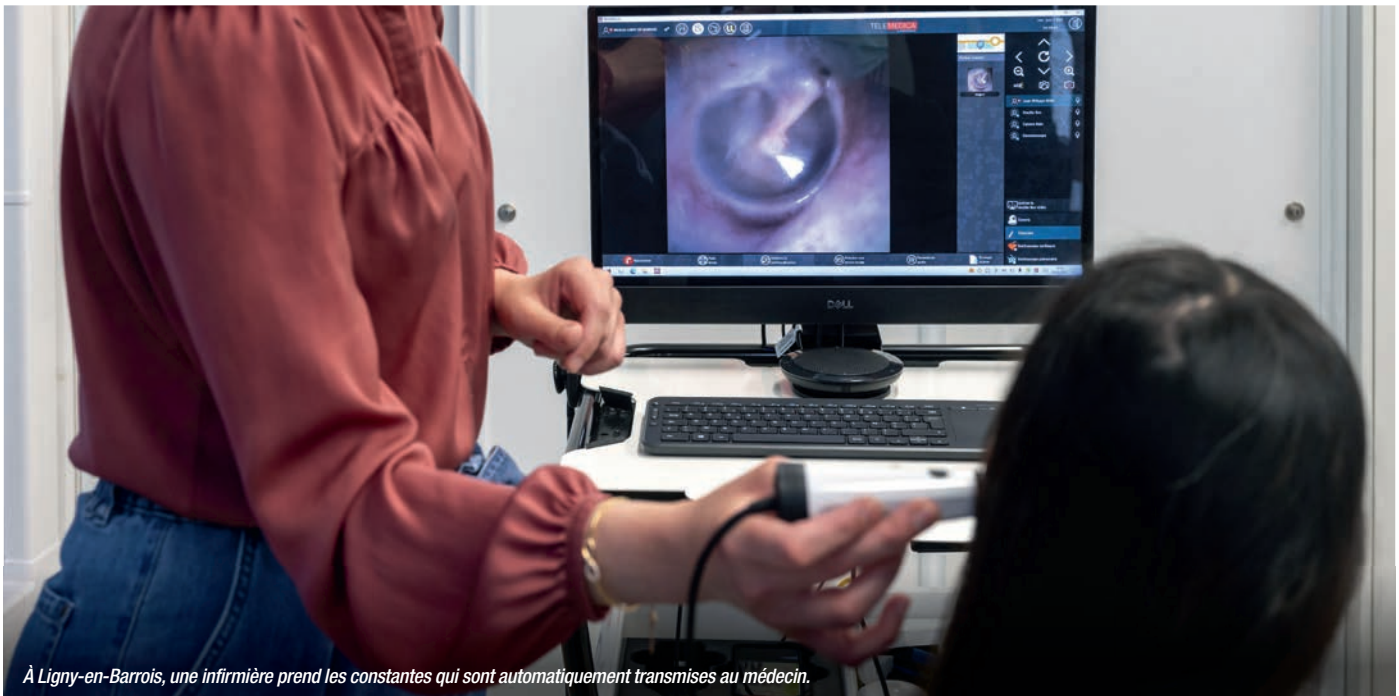
Dans une salle du centre intercommunal d'action sociale (CIAS) de Ligny-en-Barrois, dans la Meuse, le chariot de télé-médecine a trouvé sa place depuis plus de six mois. Ce cabinet de téléconsultation est ouvert cinq demi-journées par semaine. À près de cinquante kilomètres de ce village, le docteur Jean-Philippe Kern, qui connaît bien ce territoire, va se connecter pour prendre son premier rendez-vous. Dans la salle du CIAS, une infirmière achève de prendre les constantes du patient grâce aux instruments médicaux connectés. Blessé au dos, ce conducteur des travaux publics avait le choix entre un rendez-vous dans dix jours à la maison médicale du village ou une visite aux urgences à 40 kilomètres... Dans le cadre de son projet E-Meuse santé, le conseil départemental a déjà ouvert cinq points de télé-médecine pour lutter contre la désertification médicale en milieu rural.

En effet, la Meuse a connu en 2021 la plus forte baisse du nombre d'inscrits à l'Ordre des médecins. À Bar-le-Duc, le nombre de généralistes est passé de vingt à treize en quinze ans (dont sept d'entre eux sont proches de la retraite). Ce département du Grand Est affiche les mêmes problèmes de démographie médicale que d'autres territoires français : des praticiens

prolongent leur activité au-delà de l'âge de la retraite car ils ne trouvent pas de successeur... Certaines zones sont peu attractives aux yeux des jeunes diplômés en médecine... et de leur famille. À Ligny-en-Barrois, Alain, qui fait sa première téléconsultation aujourd'hui, n'a plus de médecin traitant depuis plus de six mois, à la suite d'un départ en retraite.

Un « super remplaçant » pour ses confrères

Depuis plusieurs années, le docteur Kern constate les effets de cette désertification médicale : « *Lorsque j'étais médecin urgentiste en 2010, je recevais de nombreux patients aux urgences par défaut de médecin traitant. Depuis, le phénomène n'a fait que s'amplifier. Les inégalités d'accès aux soins se creusent et certains effectuent plus de 30 kilomètres pour rencontrer un médecin. D'autres, plus dépendants ou plus fragiles, ont encore plus de difficultés à trouver un généraliste ayant suffisamment de temps pour les visites à domicile* ». Pour cet ancien médecin chef des sapeurs-pompiers, la téléconsultation, qu'il a conçue avec E-Meuse santé, lui donne presque un don d'ubiquité : il devient « un super remplaçant » pour soulager les professionnels de santé débordés et créer de meilleures conditions à l'arrivée de nouveaux médecins. □□□



À Ligny-en-Barrois, une infirmière prend les constantes qui sont automatiquement transmises au médecin.

□□□ E-Meuse santé figure parmi 24 projets retenus dans le cadre du programme Territoires d'innovation¹ initié en 2017 par le Secrétariat général pour l'investissement. « *Le projet E-Meuse santé répond aux objectifs du programme France 2030 Territoires d'innovation, dont celui d'innover dans les modes d'organisation en créant un écosystème qui associe sur un temps long les différents acteurs du territoire* », explique Marie Roubellat, responsable du programme à la Banque des Territoires. Doté d'un budget de 26 M€ dont huit de financement France 2030, E-Meuse santé développe quatre axes de travail (prévention, accès aux soins, maintien à domicile et prise en charge des maladies chroniques) et déploie une dizaine d'actions dont celle de la téléconsultation (*lire l'encadré sur le laboratoire mobile*). « *Nous voulons créer un point de rencontre entre les apporteurs de nouvelles solutions (notamment les start-up) et les acteurs du territoire pour développer une véritable filière e-santé sur le territoire* », explique Jean-Charles Dron, directeur opérationnel d'E-Meuse santé.

L'évaluation des projets et les bonnes pratiques sont partagées au niveau national, « *auprès du comité de pilotage du programme auquel participe le ministère de la Santé, par exemple*, précise Marie Roubellat, qui souligne que *comme les autres projets lauréats, E-Meuse santé est suivi dans la durée afin de mettre en œuvre un modèle économique durable et permettre la répliquabilité des solutions techniques et des pratiques professionnelles sur d'autres territoires* ».

“Le projet E-Meuse santé répond aux objectifs du programme France 2030 Territoires d'innovation, dont celui d'innover dans les modes d'organisation en créant un écosystème qui associe sur un temps long les différents acteurs du territoire.”

MARIE ROUBELLAT,
responsable du programme Territoires d'innovation à la Banque des Territoires

Un projet de télémédecine assistée dépasse en effet la dimension numérique et doit intégrer tous les partenaires d'un territoire pour faire la différence en termes d'accès aux soins et de réduction des coûts de santé. « *Déployer un chariot médical sur le terrain est rapide mais trouver le bon endroit pour le faire dépend de la volonté et de la disponibilité des professionnels de santé*, souligne Jean-Charles Dron. *Pour construire un projet de téléconsultation, nous regardons les chiffres et nous rencontrons les acteurs pour comprendre les besoins.* » Le conseil régional de l'Ordre des médecins, comme les élus locaux, a contribué à l'identification des territoires les plus isolés et les plus favorables à l'installation d'un point de téléconsultation. Les professionnels de santé sont associés au projet et peuvent, s'ils le souhaitent, se saisir du matériel proposé.

Le coup d'œil de l'infirmière

Aujourd'hui, à Ligny-en-Barrois, une des infirmières de la maison de santé du village assume le rôle de téléassistante auprès du médecin entre ses deux tournées quotidiennes. « *Quand on nous a proposé d'intervenir ici avec ma collègue, nous avons d'abord pensé aux patients qui ont besoin de médecins*, explique-t-elle. *Nous voulions aussi faire partie de ce projet de santé et la dimension innovante nous a beaucoup intéressées.* » Le chariot médical connecté transmet les constantes et les raisons de la visite renseignées par l'infirmière au docteur Kern, qui en prend connaissance avant de se connecter. « *Pour faire de la télémédecine, il faut prendre le même temps médical que pour n'importe quelle consultation* », explique-t-il.

En s'inspirant de modèles existants, ce médecin a construit avec ses pairs un format de téléconsultation en deux tranches de dix minutes (l'une avec l'infirmière, l'autre avec le médecin). La présence physique d'un autre professionnel de santé auprès du patient est primordiale, selon lui : « *Le coup d'œil de l'infirmière qui va chercher le patient en salle d'attente et voit comment il marche est déjà un élément de consultation* ». Alain semble apprécier cette nouvelle médecine qu'il ne connaît pas. « *Je ne savais pas que cela existait... et puis de toute façon je ne serais pas allé déranger les urgences. Cela me permet d'être soigné.* » C'est aussi au médecin de réaliser un apprentissage pour créer la communication à travers un écran : « *chacun son style, comme dans un cabinet*

médical », souligne le docteur Kern. « J'ai placé ma caméra à la hauteur de mes yeux pour regarder mes patients en face. Et même quand ils sont tendus ou qu'ils ne disent pas tout, j'arrive à creuser ce qui n'est pas dit avec l'aide de l'infirmière qui relance. »

En proposant une téléconsultation « assistée », le projet veut s'adapter à une population âgée, parfois isolée et souvent peu technophile. Même si les patients sont déroutés au début ou se rendent à une téléconsultation à reculons, « ils se rendent compte que c'est un vrai acte médical et sont rassurés », indique l'infirmière. D'autant que si un suivi est nécessaire, il leur sera proposé.

En pratique, certains patients de ce territoire n'ont vu, depuis un an, que le docteur Kern, qui se charge de les adresser si nécessaire à des confrères. Il ne peut être leur médecin traitant mais joue le rôle de référent. Il regroupe toutes les données du patient, les comptes rendus des spécialistes, et alimente ainsi le dossier médical, qu'il pourra transmettre à un médecin qui se réinstallerait à Ligny-en-Barrois.

“Pour faire de la télémédecine, il faut prendre le même temps médical que pour n'importe quelle consultation.”

DOCTEUR KERN,
E-Meuse santé

« Nos actes s'inscrivent dans la continuité de la prise en charge », explique Jean-Charles Dron. En effet, le projet E-Meuse santé propose des téléconsultations validées par la commission paritaire régionale et remboursées par l'Assurance maladie. Cette téléconsultation s'intègre donc dans un parcours de soins en concertation avec l'agence régionale de santé, les communautés professionnelles territoriales de santé et l'Assurance maladie.

Cette expérimentation entre dans le cadre de l'article 51 de la loi de finances de la Sécurité sociale, votée en 2018, qui offre un cadre expérimental pour faire émerger de nouvelles organisations de santé et de nouveaux modes de financement. L'équipe E-Meuse santé s'est saisie de cette opportunité réglementaire avec l'opportunité d'inscrire dans le droit commun son modèle de téléconsultation permettant une prise en charge globale pour des patients sans médecin traitant.

Un laboratoire de poche connecté

E-Meuse santé expérimente, au sein de l'Ehpad La Sapinière de Bar-le-Duc, un laboratoire de poche conçu par la société Avalun, dans le cadre de la mesure de l'INR (Indicateur de la coagulation sanguine). Un infirmier peut réaliser rapidement et facilement cet examen, et ainsi obtenir l'indication sur le risque hémorragique d'un résident suivant un traitement anticoagulant. Avec l'étroite collaboration du médecin généraliste et du laboratoire référent, l'infirmier peut modifier le traitement sous couvert d'un protocole. Déjà utilisé pour mesurer les anticorps au SARS-CoV-2, il va devenir un outil pour le suivi de la dénutrition des personnes âgées en dosant leur taux de préalbumine.

Une médecine augmentée

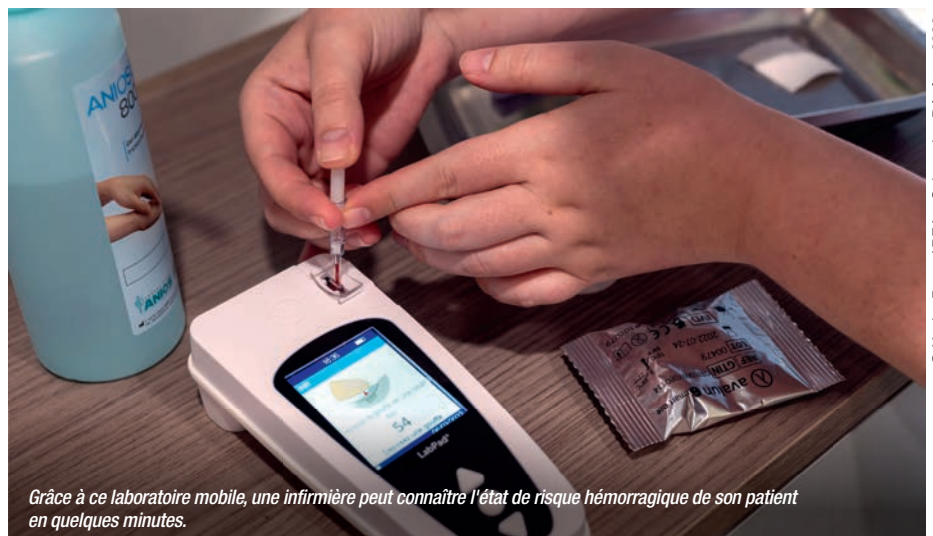
Sur un même territoire, la téléconsultation peut être associée à d'autres formes de télémédecine pour « maximiser » un système de santé : « nous cherchons à segmenter les besoins pour mettre en face les solutions adaptées ». En pratique, un public jeune et citadin s'orientera vers un format télécabine pour des prescriptions simples. Une population plus âgée nécessitera un suivi renforcé. Différentes offres (médecine présentielle généraliste, téléconsultation assistée ou dans une cabine...) peuvent s'articuler sur un même territoire et offrir de réelles pistes d'optimisation. E-Meuse santé veut proposer des téléconsultations mobiles pour atteindre ceux qui renoncent aux soins et les réintégrer dans une prise en charge. Améliorer l'accès aux soins des plus fragiles permet aussi à terme de diminuer les coûts de santé.

À Ligny-en-Barrois, la deuxième partie de la téléconsultation va se terminer. Alain montre devant l'écran où il a mal et comment il s'est blessé. L'infirmière l'ausculte en suivant précisément les indications du médecin. La consultation se déroule à trois et le diagnostic est rapidement posé. Le docteur Kern explique longuement le traitement à son patient. L'ordonnance et l'arrêt de travail sont imprimés en quelques secondes. Alain est

rassuré... et satisfait. « Il explique bien et il est sympa. Quand tu es habitué à un docteur qui ne te regarde pas, là il a pris le temps et puis finalement c'est bien que tout soit en ligne. Cela va vite. Moi qui n'étais pas trop pour ce genre de truc, j'irai quand j'aurai besoin de voir un médecin. »

De l'autre côté de l'écran, le docteur Kern a déjà vu plus de 3 500 patients au cours des derniers mois, en plus de ses gardes à l'hôpital. Il est en train de recruter un confrère pour accompagner la montée en charge du projet. Ce médecin passionné avoue presque « une forme d'exaltation pour cette consultation augmentée ». Après avoir posé cette première pierre d'une plateforme territoriale, le docteur Kern et les acteurs d'E-Meuse santé veulent aller plus loin dans l'optimisation du temps médical : une brique téléexpertise associant les professionnels de santé ou un outil d'aide au diagnostic basé sur l'intelligence artificielle.

1. Deux autres lauréats relèvent également de la thématique santé du programme : Territoires de santé de demain à Strasbourg et le projet HIT (Handicap Innovation Territoire) porté par Lorient Agglomération. Voir le dossier de presse « Territoires d'innovation » sur www.banquedesterritoires.fr.



Grâce à ce laboratoire mobile, une infirmière peut connaître l'état de risque hémorragique de son patient en quelques minutes.



Systemes d'information

Cloud hybride de confiance : une strategie commune

Dans le cadre de la dynamique Vision Groupe, des cooperations et synergies entre les directions des systemes d'information (DSI) des entites du groupe Caisse des Depots – et en premier lieu celles du secteur banque et assurances depuis la creation du grand pole financier public debut 2020 –, se developpent. Illustration avec un sujet majeur pour la filiere et les metiers: le cloud.

À l'heure de la transformation de nos métiers, les systèmes d'information constituent plus que jamais une fonction stratégique.

La création du grand pôle financier public – réunissant, autour de la Caisse des Dépôts, le groupe La Poste (avec La Banque Postale et CNP assurances), Bpifrance et SFIL –, et le déploiement d'une Vision Groupe, font émerger une opportunité historique de création de valeur par une coopération entre ces entités. *« Le grand pôle financier public nous donne une capacité d'investissement et une force de négociation plus importantes. La filière systèmes d'information, au niveau Groupe, représente 8 400 collaborateurs, dont 5 200 pour le groupe La Poste, et un budget annuel de 2,8 Md€. Ces chiffres parlent d'eux-mêmes quant à la capacité d'intervention de notre filière : impossible de ne pas saisir l'opportunité de synergies liées à cette masse critique pour jouer collectif »*, insiste Patrick Laurens-Frings, directeur des systèmes d'information de la Caisse des Dépôts et coanimateur de la filière SI du Groupe avec Bruno Échardour, directeur des systèmes d'information du groupe La Poste.

Un sujet transformant pour les systèmes d'information

Achats et partenariats, ressources humaines, réseau et sécurité des systèmes d'information, data et socles, performance et métriques... Parmi les champs d'intérêts communs aux DSI, un sujet, corrélé à tous les autres, est particulièrement transformant : celui du cloud. *« Le premier enjeu lié au cloud est de nous donner des moyens à la hauteur de nos ambitions en accélérant encore la transformation digitale de nos entités pour mieux répondre aux besoins de nos clients. Au-delà des enjeux commerciaux et de performance opérationnelle pour nos métiers ou pour la filière SI, il y a également des*

enjeux de souveraineté technologique et de très forts enjeux de compétences », précise Bruno Echardour.

Mais de quoi parle-t-on au juste ? Pour rappel, le cloud est un ensemble de ressources immédiatement disponibles sur Internet, qu'il s'agisse de solutions logicielles clés en main (SaaS, pour *software as a service*), de plateformes techniques (PaaS, pour *platform as a service*) pour construire des applications ou traiter de la donnée, ou de serveurs (IaaS, pour *infrastructure as a service*) pour étendre nos capacités de calcul et de stockage... Aujourd'hui, la Caisse des Dépôts et les entités du Groupe possèdent, pour la plupart, leur propre cloud interne (c'est par exemple le cas de la Caisse des Dépôts, grâce à la plateforme développée et hébergée par CDC Informatique), tout en ayant, pour certaines, de premiers abonnements à des clouds externes. Les avantages d'un cloud externe : l'utilisateur loue des services de cloud immédiatement disponibles, selon ses besoins, pour la durée qu'il souhaite, en y ajoutant toutes les options nécessaires à son usage en matière de sécurité, de chiffrement, etc.

Une exigence de sécurité

Ses limites : peu d'offres aujourd'hui obéissent aux labels de l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI) ; l'interopérabilité et le portage de données sont laborieux et coûteux. D'où l'option de se diriger vers une solution hybride. *« D'une part, nous allons continuer à capitaliser sur notre cloud interne et, d'autre part, nous allons nous préparer à l'ouverture à des opérateurs de cloud dit*



de confiance », indique Philippe Jeanneau, directeur général de CDC Informatique. À l'heure où plusieurs initiatives françaises de cloud de confiance sont en cours de développement – projets Thalès/Google et Cap Gemini/Orange/Microsoft, qui devraient voir le jour en 2023-2024 – tout comme, au niveau européen, le projet Gaia X (*lire encadré*) –, une voie s'est ouverte pour les entités du Groupe : structurer une stratégie « *go to cloud* » commune s'appuyant sur une architecture de cloud hybride de confiance – que met-on et sur quel cloud (privé, de confiance ou public), comment structure-t-on la supervision transversale de l'ensemble, etc. – déclinable au sein de chacune.

Un centre d'excellence Groupe fédéré

Après l'élaboration d'une première stratégie « *go to cloud* » commune dès fin 2020, sa traduction en une architecture d'ensemble a été une autre étape importante franchie fin 2021. Le sujet, aujourd'hui : la mise en place d'un centre d'excellence Groupe réunissant les experts du sujet – des profils très demandés sur le marché – afin d'élaborer le cadre d'utilisation d'un cloud hybride de confiance. *« Grâce à ce centre d'excellence fédéré – et non fédéral –, nous allons mettre en commun nos moyens sur des compétences clés. Ce qui va nous permettre, d'une part, de gagner du temps pour être fin prêts en 2023 en nous répartissant la production des documents techniques qui décrivent cette architecture et incarneront notre stratégie et, d'autre part, de réaliser des économies conséquentes, en frais de consulting notamment »*, souligne Patrick Laurens-Frings. Et de conclure : *« et le cloud n'est qu'un sujet... Adopter une stratégie Groupe vis-à-vis de nos grands partenaires, dans une logique gagnant-gagnant et avec une réelle vision d'ensemble, en est, par exemple un autre, capital. »* Les coopérations des DSI au sein du Groupe ont de beaux jours devant elles...

Gaia X : à la croisée de notre stratégie de données et de notre stratégie « go to cloud »

Il s'agit d'une initiative franco-allemande, devenue européenne (soutenue par la Commission européenne et seize gouvernements européens), qui promeut l'émergence d'espaces de données de confiance sectoriels (industrie 4.0, agriculture, santé, finance, tourisme, etc.) à l'échelle de l'Europe. Elle définit un cadre sécurisé pour l'utilisation de services cloud en Europe, avec des principes de souveraineté et d'interconnexion pour l'échange sécurisé des données. En complète articulation avec la stratégie de l'ANSSI, Gaia X fait ainsi émerger un cloud de confiance souverain européen intermédiaire entre les clouds purement privés et les clouds publics généralement soumis à des législations extraterritoriales. Les données des utilisateurs seront protégées par le droit européen et interoperables : l'échange de données, sans compromettre leur sécurité ni la souveraineté de leur propriétaire, sera possible. Le groupe Caisse des Dépôts (Docaposte, Caisse des Dépôts, Bpifrance) a un rôle moteur dans le développement de Gaia X. Les premiers services - *dataspace* mobilité – ont été mis en ligne en 2021, et 2022 sera une année de prototypage pour la plupart des *dataspaces* sectoriels.

CDC Biodiversité

Agnès Baldzuhn

Sa marotte, c'est la flore

Son nom signifie « coq de bruyère » en allemand... Hasard ou coïncidence? Passionnée par la nature et les interactions du vivant, Agnès Baldzuhn a choisi le métier d'écologue. Une activité qu'elle exerce depuis 2018 chez CDC Biodiversité où elle participe à la sélection des sites de compensation.

Agnès Baldzuhn peut passer des heures à regarder une plante à la loupe binoculaire. Dotée d'une double formation de géographe et de botaniste, elle a fait de sa passion son métier en devenant écologue. Depuis 2018, elle met son expertise au service de CDC Biodiversité, où elle a découvert le sujet de la compensation. Avant cela, elle avait traité la partie amont de ce mécanisme, qui consiste à identifier et évaluer l'impact environnemental d'un projet – la construction d'une autoroute, d'un équipement public, d'un immeuble, etc. « *La compensation arrive juste après: on a une dette, et un maître d'ouvrage – collectivité, acteur privé tel que promoteur immobilier, aménageur de plateforme logistique, etc. – qui doit mener un projet pour la compenser. À nous de trouver un site pour l'accueillir dans un rayon de vingt kilomètres* », explique-t-elle.

ÉQUILIBRE

S'ensuit donc une recherche foncière... « *Une fois qu'un site potentiel a été identifié, mon job consiste à dire si, oui ou non, la dette compensatoire pourra y être atteinte, avec une plus-value pour le site en question. À ce titre, nous sélectionnons des espaces présentant des écosystèmes dégradés, dysfonctionnels ou déséquilibrés, de sorte à y recréer un milieu naturel plus fonctionnel, complet et complexe, favorable aux espèces faunistiques et floristiques locales* », insiste Agnès. En tant qu'expert-écologue, elle a ainsi assuré, en lien avec les équipes de chargés d'étude, chefs de projet, cartographes, coordinateurs travaux, responsable d'agence et autres experts paysagiste ou agricole de CDC Biodiversité,



PARCOURS

2009 : master espace et milieu en géographie-biologie, université Paris 7-Denis Diderot.

2012 : BTS gestion et protection de la nature, Limoges.

2012-2015 : chargée d'étude, Office de génie écologique (bureau d'étude spécialisé en écologie), Saint-Maur-des-Fossés (94).

2015-2017 : écologue indépendante.

2017 : chargée de mission flore et habitats naturels, association AéroBiodiversité.

Depuis 2018 : expert-écologue, puis chargée de projet écologue, CDC Biodiversité, Paris.

la sélection de nombreux sites de compensation. Elle a eu l'occasion de travailler sur des projets phares, comme le projet territorial de biodiversité de Chevannes, en Essonne, ou ceux de la Société du Grand Paris ou d'Île-de-France Mobilités.

HUMILITÉ

Aujourd'hui chargée de projet écologue, elle organise les visites terrain des équipes, la recherche foncière et l'analyse de l'adéquation des sites potentiels avec la dette écologique. Elle réalise aussi, pour le compte des maîtres d'ouvrage, la définition des programmes de compensation, avec des plans de gestion sur trente ans. Un travail minutieux et de longue haleine. « *Pour faire un bon plan de gestion, j'ai besoin d'au*

moins quatre à cinq visites sur un site, pour le voir aux différentes saisons par exemple, ce qui est parfois difficile à faire valoir auprès des maîtres d'ouvrage. Mais la nature impose son rythme: à nous de l'observer avec humilité », conclut-elle.

✍ Vanessa Faisant
 📷 Sophie Palmier / REA -
 Caisse des Dépôts - 2022

Établissement public

Yoris Pujol

Le goût des risques

Intarissable sur son métier, Yoris Pujol pourrait bien vous transmettre le virus des « risques op », comme il les nomme... Ça tombe bien : responsable du nouveau département du pilotage des risques opérationnels du Groupe, il recherche des collaborateurs pour compléter son équipe !

Quand il parle de « risque op », pas question ici d'opération chirurgicale... quoique ! Pour connaître les risques opérationnels d'une organisation, il faut savoir en disséquer les activités. « *Un risque opérationnel est un risque de pertes liées à l'inadéquation ou à la défaillance des procédures, des systèmes, ou du personnel, inhérent à toute activité opérationnelle qui, quand il se réalise, nous empêche d'atteindre nos objectifs comme prévu*, explique Yoris Pujol, responsable depuis janvier du nouveau département du pilotage des risques opérationnels du Groupe. Il peut, par exemple, s'agir d'une anomalie dans le déblocage d'un prêt à cause du mauvais enregistrement de l'opération dans les systèmes ; d'un processus ou d'un système mal conçu au lancement d'une offre. À chaque fois, ces situations peuvent affecter la satisfaction client, voire la réputation de l'établissement, ou conduire à des pertes financières ou manques à gagner potentiellement très importants. Il peut aussi tout simplement s'agir d'une indisponibilité des locaux ou des systèmes qui aura des conséquences sur la continuité de notre activité et notre organisation. À la différence d'un risque métier pour lequel on a un appétit, comme le risque de crédit ou de marché, on n'a pas d'appétit pour le risque opérationnel, on le subit. Pour autant, les incidents opérationnels peuvent affecter les processus de maîtrise des risques et provoquer des pertes de crédit ou de marché... »

OPTIMISER L'IMPACT

Dans ce contexte, la mission de Yoris, qui est une conséquence de la loi PACTE, répond aussi à la conviction de la direction générale de l'importance de la fonction pour le pilotage de l'activité. Cette mission consiste à renforcer le dispositif d'encadrement et de pilotage des risques opérationnels à l'échelle du Groupe. Comment ? Par la mise en place de normes, de méthodes et d'outils applicables par les opérationnels, première « ligne de défense ». Le tout, en s'appuyant sur l'existant et sur un périmètre comprenant l'Établissement public, les filiales financières – elles-mêmes supervisées – et les filiales industrielles. L'objectif : « *optimiser notre impact et notre performance. Nos analyses doivent permettre de comprendre et d'identifier les solutions possibles pour faire face aux risques et corriger les processus*

défaillants – rôle de check and challenge de la deuxième ligne de défense. Notre enjeu est d'aider à la décision, détaille Yoris. Dans une institution comme la Caisse des Dépôts, qui compte des activités très variées par nature, c'est une mission passionnante ! »

BON SENS

Attaché au fait de rencontrer les opérationnels – « *c'est bien d'être un expert mais il faut aller à la rencontre des risques sur le terrain* », assume-t-il –, Yoris considère que piloter les risques opérationnels requiert avant tout bon sens et humilité. « *Il s'agit de discuter avec les collaborateurs pour comprendre leur métier car le diable se cache dans les détails, commente-t-il. La richesse de l'analyse réside dans la conjonction de facteurs de risques et l'enchaînement d'évènements non désirés, susceptibles de conduire à des impacts importants pour l'institution. Que ce soit sur le plan financier ou en termes d'image. Cette complexité est stimulante et nécessite de décortiquer les situations. Puis de dézoomer pour en restituer les principaux enjeux de façon simple et synthétique à nos dirigeants.* »

 Vanessa Faisant

 Romain Gaillard/REA - Caisse des Dépôts



PARCOURS

2006 : master ingénierie des risques économiques et financiers - IREF, université de Bordeaux.

2006-2014 : consultant spécialisé en risk management, chef de mission d'audit interne, Carrefour Banque, et consultant manager, EY, Paris.

2014-2022 : chef de projet « solvabilité 2 » puis responsable du département des risques opérationnels et du contrôle permanent du Groupe, CNP Assurances, Paris.

2010-2021 : responsable de la validation des modèles et des risques ALM ; responsable du pilotage transverse des risques, direction des risques, Caisse des Dépôts.

Depuis janvier 2022 : responsable du département du pilotage des risques opérationnels Groupe, direction des risques Groupe, Caisse des Dépôts, Paris.

Depuis 2018 : professeur associé des universités, université de Bordeaux.



Village des athlètes : le « quartier des Quinconces » sort de terre

Treize bâtiments, 643 logements, un immeuble de bureaux, un cœur d'îlot paysager... Il y a un an, la construction, à Saint-Ouen-sur-Seine, du lot D – ou quartier des Quinconces – du Village des athlètes, par le groupement (SCCV) composé de la Caisse des Dépôts, Icade et CDC Habitat, débutait. Cette réalisation, qui s'appuie également sur les savoir-faire d'Egis et de CDC Biodiversité, est destinée à accueillir près de 3 000 athlètes venus du monde entier dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024. Son originalité ? Tout comme l'ensemble du Village, le quartier des Quinconces a été conçu en mode « héritage » : après les Jeux, il sera transformé en quartier de ville imaginé pour ses habitants et ancré dans son territoire. Les travaux devraient s'achever fin 2023. À suivre...

📷 Fleur Mounier

