



BANQUE des
TERRITOIRES



Plan stratégique et de transformation de la Banque des Territoires

2020-2024

Version actualisée - Juillet 2020

Sommaire

1

Notre ADN et notre cap stratégique

1. Contexte et raison d'être
2. Notre ADN
3. Notre modèle d'affaires
4. Nos objectifs stratégiques

↓ p.6

2

Nos orientations stratégiques

1. Contexte et enjeux
2. Champs d'intervention
3. Déclinaisons territoriales

↓ p.46

3

Nos priorités de transformation

1. Placer le client au cœur de notre action
2. Développer et révéler la force d'innovation interne
3. Piloter la Banque des Territoires par la donnée et les impacts
4. Impulser des dynamiques partenariales

↓ p.84

4

Dispositif de suivi et d'animation de la stratégie

1. Déclinaisons opérationnelles du plan stratégique
2. Plan stratégique vivant

↓ p.122



Résumé (1/2)

Les territoires français sont confrontés à des défis d'ampleur et à une urgence sociale et environnementale. Dans ce contexte, la Banque des Territoires a pour feuille de route d'accélérer leurs projets et leur transformation au service de la cohésion territoriale et du développement durable.

La Banque des Territoires affiche une marque forte pour rendre plus lisible son offre et s'organise pour placer ses clients au cœur de son action. Aux collectivités territoriales, aux organismes de logement social, aux professions juridiques, aux entreprises et aux entreprises publiques locales qui investissent dans des projets territoriaux, la Banque des Territoires propose des solutions de financement, via les prêts sur fonds d'épargne, des investissements en fonds propres et une offre bancaire mais aussi des solutions d'accompagnement sur mesure.

La Banque des Territoires poursuit un cap ambitieux, celle de devenir LA plateforme du développement des territoires.

La crise traversée en 2020 conforte ces orientations et la position de la Banque des Territoires comme acteur clé de la relance économique française.

Le plan stratégique et de transformation fixe **cinq objectifs stratégiques pour 2020 – 2024**:

- 1 Être une banque au service de tous les territoires et de toutes les populations**, grâce à des offres adaptées. Une attention particulière sera apportée aux territoires dits à enjeux en terme de cohésion sociale (villes moyennes, anciens territoires industriels, Outre Mer, ...)
- 2 Devenir un animateur d'écosystème d'acteurs territoriaux publics et privés**
- 3 Être une banque à impacts sur les territoires, avec le meilleur effet levier possible et la création de valeurs financière environnementale et sociétale à long terme**
- 4 Disposer d'un modèle économique performant pour servir ses ambitions de développement**
- 5 Accompagner et accélérer la réalisation de projets d'avenir et de transformation de ses clients**

Le plan stratégique et de transformation propose une trajectoire pour atteindre ce cap : **12 champs d'intervention pour orienter notre intervention sur les territoires et 4 priorités pour accélérer notre transformation.**



Résumé (2/2)

12 champs d'intervention

La Banque des Territoires a vocation à intervenir de façon plus globale, au-delà du seul financement afin d'apporter plus de valeur à ses clients en amont du développement (conseiller) et en aval (opérer). Pour y parvenir, elle structure un écosystème de partenaires à une nouvelle échelle, pour développer une offre « étendue », depuis les infrastructures et équipements des territoires, jusqu'au déploiement des services associés.

La Banque des Territoires porte une attention particulière aux territoires dits à enjeux en termes de cohésion sociale et territoriale dont les besoins sont spécifiques : villes moyennes, anciens territoires industriels, Outre Mer, littoral, montagne et QPV.

L'intervention de la Banque des Territoires couvre les douze champs d'intervention suivants et se décline en actions :

- **Pour des TERRITOIRES + INCLUSIFS**, la Banque des Territoires contribue à permettre à chacun en tout point du territoire :
 - i. de se loger de façon décente et abordable (notamment pour les publics prioritaires) ;
 - ii. d'accéder aux soins et de grandir et vieillir en toute sérénité ;
 - iii. de bénéficier d'un tiers de confiance pour gérer ses projets patrimoniaux et sécuriser ses fonds ;
 - iv. d'être écouté, de bénéficier d'un égal accès aux services publics et d'être acteur des projets de son territoire.
- **Pour des TERRITOIRES + DURABLES**, la Banque des Territoires contribue à permettre à chacun en tout point du territoire :
 - v. de limiter son empreinte carbone ;
 - vi. de bénéficier d'un cadre de vie adapté aux conditions climatiques d'aujourd'hui et de demain et de développer l'économie circulaire.
- **Pour des TERRITOIRES + ATTRACTIFS**, la Banque des Territoires contribue à permettre à chacun en tout point du territoire :
 - vii. d'avoir accès à des opportunités économiques sur des territoires qui se développent de manière équilibrée
 - viii. de pouvoir se déplacer en limitant son impact sur l'environnement ;
 - ix. de bénéficier d'un accueil adapté et d'accéder au patrimoine et aux richesses locales ;
 - x. d'apprendre dans les meilleures conditions et tout au long de la vie.
- **Pour des TERRITOIRES + CONNECTES**, la Banque des Territoires contribue à permettre à chacun en tout point du territoire :
 - xi. d'avoir accès à une bonne connexion numérique ;
 - xii. de bénéficier, grâce au numérique, de services qui facilitent la vie au quotidien.

Quatre priorités de transformation

- 1. Placer le client au cœur de notre action :**

Mieux connaître et interagir avec nos clients ; orienter notre action en fonction de l'expérience client ; et simplifier nos processus pour mieux servir nos clients.
- 2. Jouer collectif pour favoriser l'engagement et l'innovation – Grandissons Ensemble :**

Favoriser les collaborations et la transversalité ; partager et valoriser nos connaissances ; améliorer l'expérience du collaborateur au quotidien ; et susciter et entretenir l'esprit d'innovation.
- 3. Piloter la Banque des Territoires par les impacts grâce à la donnée :**

Développer une culture de la donnée ; être orienté résultats ; et être orienté mesure d'impact.
- 4. Créer et animer un écosystème :**

Proposer une offre étendue à nos clients ; et travailler avec nos partenaires pour co-développer des solutions innovantes.



Un plan évolutif, élaboré collaborativement...



Participation à la démarche « Se réinventer ensemble »

- Analyse des contributions des collaborateurs et du terrain sur la plateforme, sur tous les défis
- Participation à des ateliers dans le cadre du défi « nos priorités d'intervention »



Co-construction avec un groupe de travail dédié

- Groupe de travail associant des représentants de toutes les entités de la Banque des Territoires, métiers et fonctions support
- Préparation du travail et des arbitrages du COMEX



Capitalisation sur les démarches en cours

- Par exemple :
- Plan d'action développement durable
 - Vision du logement social à 5 ans
 - ...



Echanges avec l'ensemble des Directions Régionales

- Pour prendre en compte les spécificités et les enjeux des territoires



Travail étroit avec le COMEX Banque des Territoires

- Entretiens avec chacun des membres
- Nombreuses interactions en COMEX
- Séminaire stratégique dédié



Dialogue stratégique permanent

- Pour l'actualisation de la trajectoire stratégique suite à son élaboration, par exemple :
- Intégration des éléments clés du Plan de Relance 2020 de la Banque des Territoires
 - ...



...pour faire naître un récit commun et transverse
à la Banque des Territoires



1

Notre ADN
et notre cap
stratégique





Plan de la partie 1

1.1

Contexte et raison d'être



1.2

Notre ADN



1.3

Notre modèle d'affaires



1.4

Nos objectifs stratégiques





Plan de la partie 1

1.1

Contexte et raison d'être

1.2

Notre ADN

1.3

Notre modèle d'affaires

1.4

Nos objectifs stratégiques





Les territoires français sont actuellement confrontés à des défis d'ampleur et à une urgence sociale et environnementale

11,7% de ménages français souffrent de « **précarité énergétique** ». 3,4 **millions de logements** occupés par des ménages en situation de précarité énergétique. 4 millions de personnes sont **mal logées**.

90% des français souhaitent vieillir à domicile. 17,5 M de séniors en 2020 vs 23 M en 2040 : la population âgée de plus de 75 ans va augmenter de 72% d'ici 2060. **Près de 3,8 millions de français vivent dans un désert médical.**

Chaque année, les notaires reçoivent **20 millions de personnes pour 600 milliards d'euros de capitaux traités**. Plus d'1 million de transactions ont eu lieu sur l'ensemble de l'année 2019.

Grand débat : 34% des propositions formulées sur la plateforme concernent la fiscalité et les dépenses publiques, 25% la transition écologique, 21% l'organisation de l'Etat et des services publics et 19% la démocratie et la citoyenneté.

Part des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique de la France : **5,9 % en 2006 vs 11,4 % en 2018** → objectif de 40% en 2030.

Artificialisation des sols : Chaque année en France, **plus de 30.000 hectares de milieu naturel sont aménagés**. Environ **un millier d'espèces menacées au niveau mondial présentes en France** (215 en métropole).



Habitat



Santé et publics fragiles



Protection des fonds et patrimoines



Relation au citoyen



Energie



Environnement et biodiversité

Infrastructures numériques



Services numériques



Aménagement, développement économique



Tourisme, loisirs et culture



Mobilité



Education et formation



529 zones blanches : **11 % de la population n'a pas accès à la 4G**. Le territoire est couvert à 95 % par la 3G et à 84% par la 4G. **24e rang sur 28** au sein de l'UE pour la 4G.

23% des Français ne sont pas à l'aise avec le numérique (CSA Research, 2018)

Le taux de chômage en France (7,8% Insee, T1 2020), devrait atteindre **10%** au cours de l'année 2020. **60% des ruraux** considèrent souffrir de l'inaction des pouvoirs publics, contre seulement 39% des urbains. **Aujourd'hui, la moitié des villes connaît un taux de vacance commerciale supérieur à 10%**.

Le tourisme représente 7,4 % du PIB. La destination France conserve le **1er rang mondial** en 2018, avec **89,4M d'arrivées** de touristes internationaux, contre un objectif de **100M** en 2022.

Près d'un tiers des jeunes de 18 à 24 ans renoncent régulièrement à des services du quotidien faute d'avoir un moyen de transport pour s'y rendre.

En France, **10,2% des 18-24 ans ont quitté prématurément le système scolaire** (2017) tandis que **12,9% des 15-24 ans ne sont ni employés, ni en études ou formation** (2018).



Accentué par la crise sanitaire du covid-19

- Nouvelles attentes clients pour solutions plus durables
- Frugalité des modes de consommation

- Indépendance / souveraineté d'approvisionnement.
- Logistique et progression du e-commerce
- Nouvelles formes d'économies locales



Relocalisation des productions des produits essentiels



Recherche de solutions plus durables et frugales



Consolidation de certains secteurs

- Fragilité financière et mouvements de nationalisation et/ou de concentration
- Accentué par le retard pris par les groupes français dans le digital
- Souveraineté menacée par les géants du numérique et acteurs paraétatiques étrangers



Clients



Collaborateurs



Partenaires

- Complexité croissante des décisions à prendre
- Nécessité d'accroître l'efficacité opérationnelle par la donnée
- Nouveaux business models basés sur les données (concurrence des GAFAs)



Importance des données dans la création de valeur des entreprises

Augmentation du travail à distance



- Accélération de la dextérité digitale des collaborateurs en période de confinement / déconfinement
- Nouveaux modes de travail et de management à distance

Digitalisation accélérée de la relation client par les plateformes



- Hausse de la dextérité digitale des clients en période de confinement / déconfinement
- Lancement par certains acteurs de programmes de digitalisation à 100% de leur relation client
- Prédominance des modes plateformes



Dans ce contexte, l'ambition de la Caisse des Dépôts est de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales (1/2)



« Le rôle de la Caisse des Dépôts est de lutter contre les fractures territoriales et contre les inégalités. C'est vraiment le cœur de notre stratégie, et l'ensemble des métiers et des fonctions y contribuent. »

Éric Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts et des Consignations
Décembre 2018

La Caisse des Dépôts doit mettre en œuvre un déploiement rapide et efficient de ses interventions pour contribuer à la **réduction des inégalités sociales et territoriales**. Les écarts croissants, des territoires entre eux, et des situations par publics, l'y obligent. La Caisse des Dépôts a pour ambition que son action et son impact sur le développement économique et social soient rapidement visibles et mesurables.

En 2018, elle a engagé la réorientation de sa stratégie autour de 5 lignes métier, qui constituent la charpente de son action : la Banque des Territoires, les retraites et la solidarité, la gestion d'actifs, la gestion d'actifs, la gestion des participants stratégiques, Bpifrance et le financement des entreprises.

Elle souhaite notamment être identifiée comme :

- Un acteur clé de la **renaissance des territoires fragiles** : les villes moyennes, les quartiers, la ruralité.
- Le garant principal du **système français du logement social**, essentiel pour maintenir la cohésion du pays.
- Un investisseur majeur de la **transition écologique et solidaire**, des nouvelles mobilités, des énergies renouvelables.
- L'opérateur pivot de l'amélioration de **l'accès à la formation**, en priorité, pour les moins qualifiés, via la gestion de *Mon compte formation* pour les 25 millions de Français actifs.
- L'un des opérateurs de confiance du **régime universel de retraites**, et plus particulièrement pour les affiliés et employeurs relevant des différents régimes publics.

Son rôle est renforcé par son rapprochement avec le groupe La Poste qui permet d'urbaniser les financements en faveur du développement territorial et de créer des synergies au service des territoires : multiplications de maisons de services au public, services de logistique urbaine, développement de la « Silver economy ».



1 Notre ADN et notre cap stratégique



1.1 Contexte et raison d'être

Dans ce contexte, l'ambition de la Caisse des Dépôts est de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales (2/2)

Missions de la Caisse des Dépôts



Soutenir le secteur du logement



Développer les territoires



Être la banque du climat



Financer les entreprises



Accompagner le parcours des français

Nos objectifs de développement durable prioritaires



Les leviers de la Caisse des Dépôts



Nos expertises



Transformation interne



Orientation client



Visibilité et transparence de nos actions

* Source : PSMT 2019-2023 de la Caisse des Dépôts



La proposition de valeur de la Banque des Territoires est d'être un accélérateur des projets et de la transformation de tous les territoires...

Des besoins de nos clients ...



Collectivités
 Habitat social
 Professions juridiques
 Entreprises
 Entreprises publiques locales

... à la mobilisation rapide et simple de solutions « sur mesure » ...

Notre promesse

- Interlocuteur référent
- 1er contact qualifié sous 5 jours
- Accès simplifié via une plateforme digitale et omnicanale
- Déconcentration des décisions
- Transparence sur les résultats

Nos solutions et nos métiers

- **Conseiller** : Conseil et ingénierie
- **Financer** : Prêts & Investissement ; Services bancaires, consignations et dépôts spécialisés
- **Opérer** : Exploitation - Gestion de mandats publics



Habitat



Santé et publics fragiles



Protection des fonds et patrimoines



Relation au citoyen



Energie



Environnement et biodiversité



Infrastructures numériques



Services numériques



Aménagement, développement économique



Tourisme, loisirs et culture



Mobilité

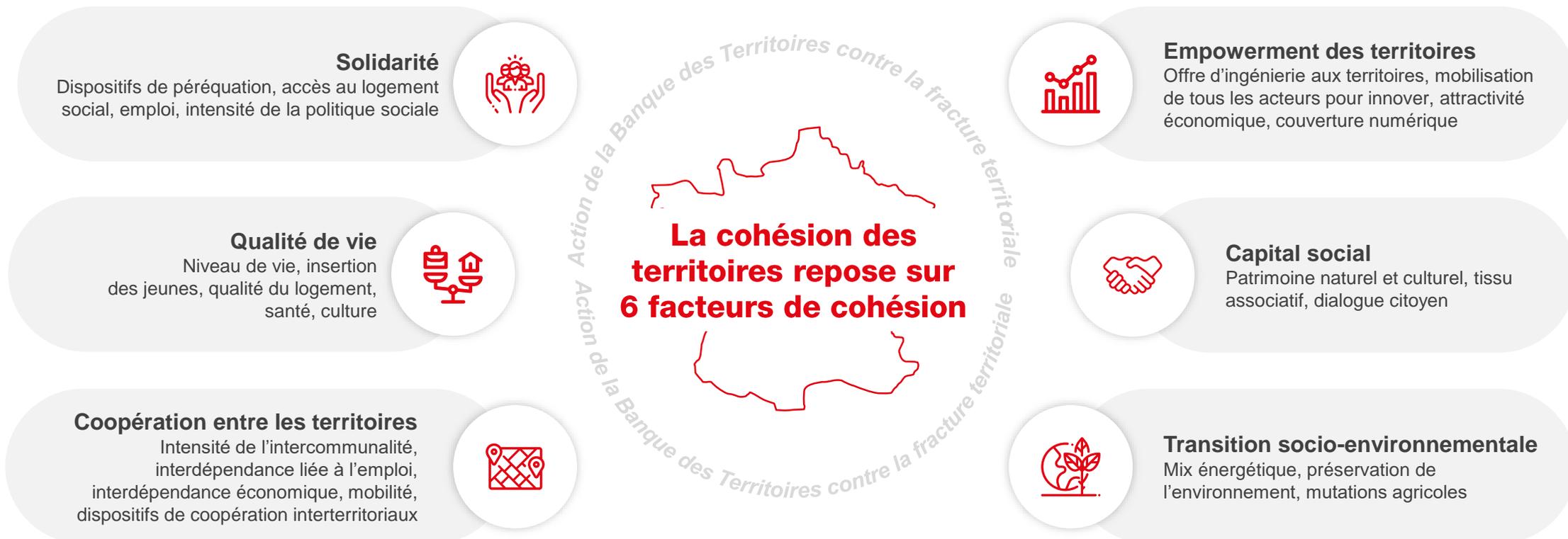


Education et formation



... au service de la cohésion territoriale et du développement durable

Zoom sur la définition de la cohésion territoriale selon l'ANCT*



Sources : d'après les 6 facteurs de cohésion identifiés par le baromètre de la cohésion des territoires (Observatoire des territoires et CGET, intégré à l'ANCT en 2020)



Nous intervenons également aux côtés de l'Etat pour opérer de grands programmes d'investissements innovants



Zoom sur les programmes PIA et GPI dans lesquels la Banque des Territoires est impliquée

Education et formation



1.9 Md€

- Formation par alternance
- Partenariats territoriaux pour l'emploi et la formation
- Adaptation et qualification de la main d'œuvre
- Culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat
- Innovation numérique pour l'excellence éducative
- Territoires d'innovation pédagogique
- Sociétés universitaires et de recherche
- Plan d'investissement dans les compétences (100% inclusion, intégration des réfugiés, prépa apprentissage)

600 Md€

Innovation

- Plateforme mutualisée d'innovation
- France Brevets
- Nano 2017
- Ecosystèmes d'innovation performants



1.24 Md€

Urbanisme et cohésion sociale

- Economie sociale et solidaire
- Ville de demain
- Projets territoriaux intégrés
- Territoires d'innovation



4.2 Md€

Economie numérique

- Très haut débit
- Culture, patrimoine et numérique
- Transition numérique État et modernisation de l'action publique
- French Tech attractivité



La Banque des Territoires sera un acteur clé du PIA 4

* Données datant de décembre 2018



Notre objectif est in fine d'avoir le maximum d'impacts positifs sociaux et environnementaux sur les territoires ...

Ambition en matière de Développement Durable

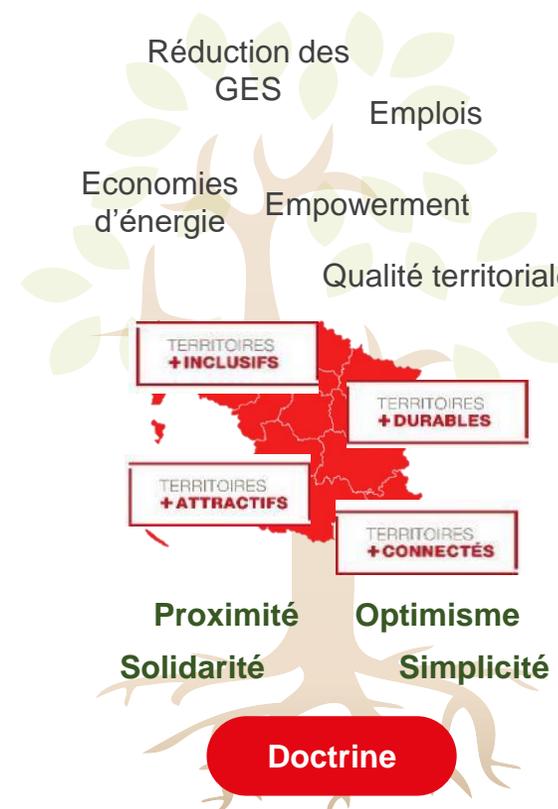
Une vision fondée sur le renforcement de la qualité territoriale, des réponses adaptées à chaque territoire, accompagnant les stratégies des acteurs locaux, avec un plan d'actions dédié

1. **Renforcer** la cohésion sociale et territoriale fondée sur la qualité des territoires et le renforcement de leurs équipements et infrastructures et de leurs compétences (logement, transport, bâtiments...)
2. **Préserver** la biodiversité, économiser les ressources et agir pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans un cadre d'actions cohérentes
3. **Accompagner** les acteurs, dans l'adaptation des territoires aux grandes évolutions en cours et en faire des opportunités (mobilité, changement climatique, transition alimentaire...)



En accord avec les Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies (ODD)

Création de valeur extra-financière et maximisation de nos impacts

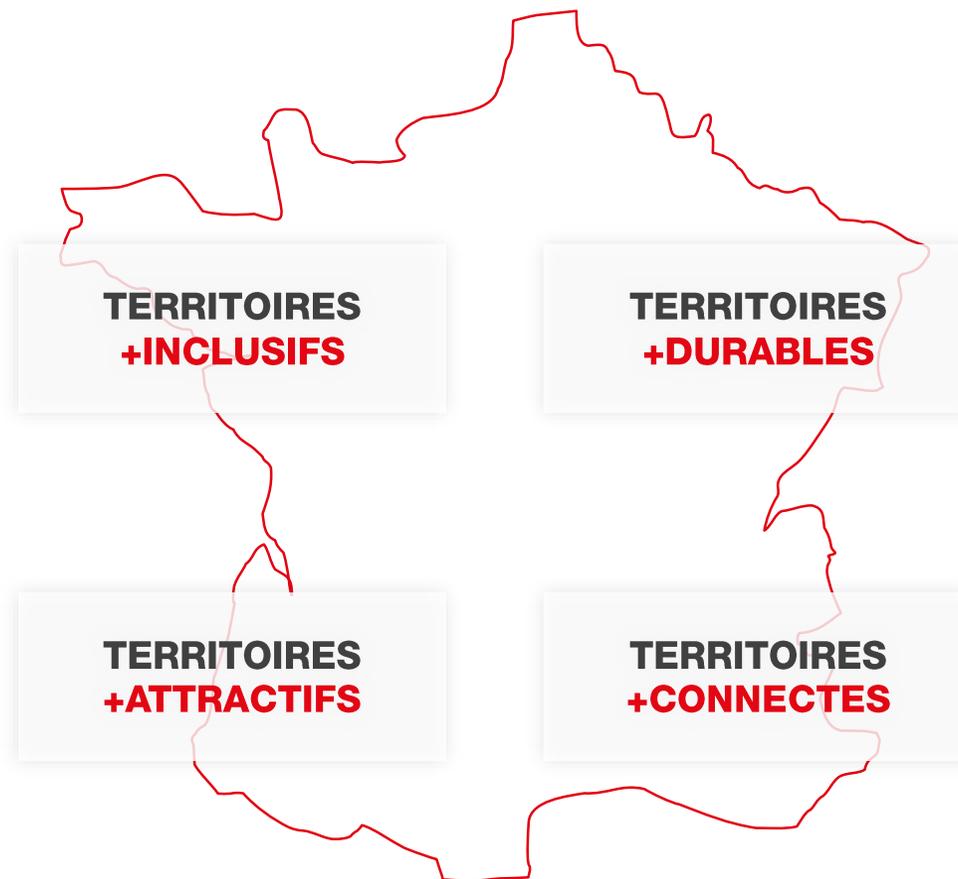




... pour, ensemble, contribuer à faire grandir la France (1/2)

La Banque des Territoires intervient dans le cadre des politiques publiques nationales et locales par des partenariats structurants et des actions ciblées auprès des acteurs économiques. Par ses investissements, elle souhaite **renforcer la cohésion sociale et favoriser le « mieux vivre ensemble »**.

La Banque des Territoires accompagne les acteurs locaux, les collectivités et leurs opérateurs **dans le cadre de la réforme territoriale** et participe à leurs projets de développement, indispensables à **l'attractivité et la compétitivité de tous les territoires**.



La Banque des Territoires développe des solutions opérationnelles pour **accélérer la mise en œuvre de la transition écologique et énergétique** et contribuer à l'atteinte des objectifs nationaux.

La Banque des Territoires accompagne les acteurs publics locaux dans leurs réflexions stratégiques et dans l'élaboration des montages économiques et juridiques des projets, pour participer à **la transition numérique des territoires et de l'économie française**.



... pour, ensemble, contribuer à faire grandir la France (2/2)

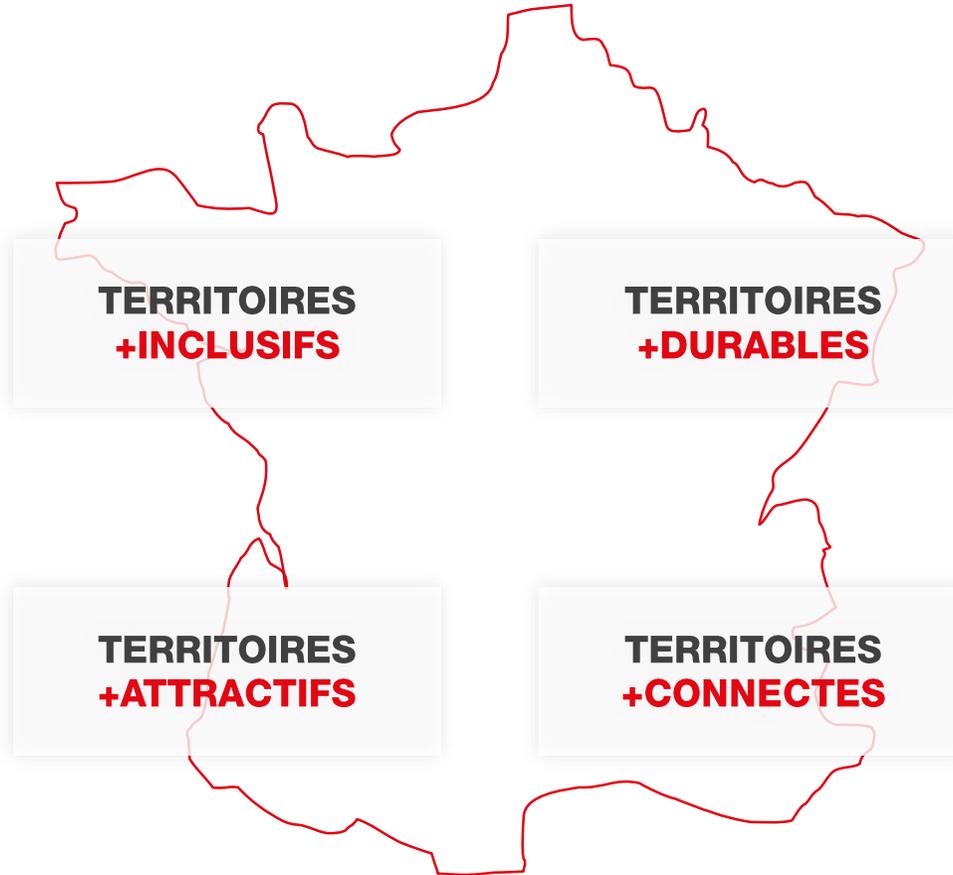
Exemples de projets

Le soutien de la Banque des Territoires au renouveau du bassin minier en Hauts-de-France

CDC Habitat est entrée en juin 2018 au capital de Maisons & Cités, 1er bailleur HLM des Hauts-de-France (63 000 logements) avec l'objectif de doubler le rythme actuel de rénovation des logements des cités minières (20.000 logements en 10 ans).

Création d'un centre de formation de personnels en maintenance ferroviaire regroupant en un lieu unique industriels, entreprises de BTP et collectivités

La Banque des Territoires soutient par le conseil (SCET), l'ingénierie financière et le financement en fonds propres au titre de son mandat PIA ce projet qui ambitionne la formation de 5 000 personnes sur les 10 prochaines années.



Expérimentation du service de mobilité autonome partagée 100% électrique Rouen Normandy Autonomous Lab

Partenariat public-privé entre la Métropole Rouen Normandie, le Groupe Transdev, le Groupe Renault et le Groupe Matmut, avec le soutien de la Région Normandie et de l'expertise de la Banque des Territoires.

Bouclage du financement du Réseau d'Initiative Publique de fibre optique de Haute-Garonne

Création par la Banque des Territoires, Altitude Infrastructure et le Fonds Marguerite de la société Fibre 31 qui portera l'investissement de 516 M€ sur les 25 ans de DSP de conception, construction, commercialisation, exploitation et maintenance du réseau THD en Haute-Garonne, auquel près de 280 000 foyers, établissements publics et entreprises seront connectés d'ici 2022.



Plan de la partie 1



1.1

Contexte et raison d'être



1.2

Notre ADN



1.3

Notre modèle d'affaires



1.4

Nos objectifs stratégiques





Pour cela, nous nous appuyons sur une doctrine d'intervention solide ...

La Banque des Territoires : une « banque de développement au service de l'intérêt général » (1/2)



La Banque des Territoires est au service de **tous les territoires et de toutes les populations** (pas de territoire orphelin)



Elle propose une **palette d'offres multithématiques** permettant d'appuyer le décloisonnement des politiques publiques. Elle intervient en complément du marché et/ou lorsque des objectifs de politique publique rendent son intervention pertinente



Elle conclut **des partenariats** au service du développement des territoires, et anime un **écosystème d'acteurs territoriaux** publics et privés proposant des solutions complémentaires aux siennes



Acteur financier avisé, elle valorise la **création de valeurs financière, environnementale et sociétale à long-terme dans la perspective** d'un développement durable, lui permettant d'accepter de prendre des risques à court-terme



Elle cherche à accompagner et accélérer la **réalisation de projets d'avenir**

- **Construction** d'infrastructures, équipements, réseaux, immeubles nouveaux...
- **Valorisation** des patrimoines/actifs existants par leur transformation/rénovation/reconversion,
- Développement de **l'innovation sociale et technologique** et de nouveaux services pour les territoires



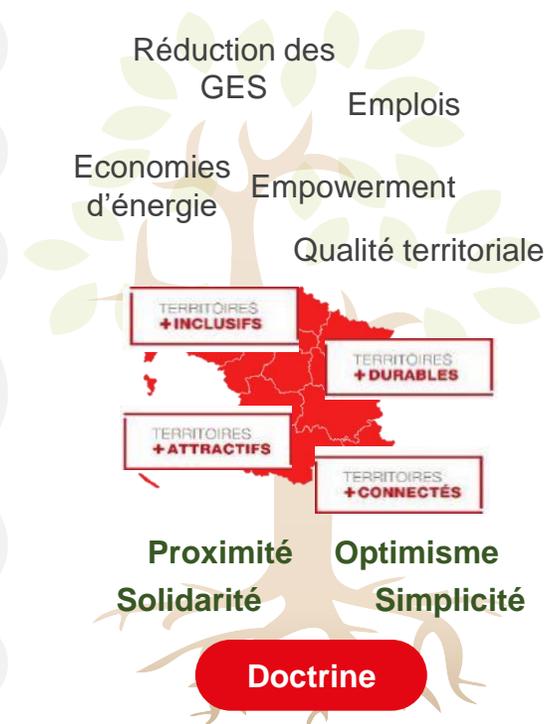
Lorsqu'elle intervient en tant qu'investisseur, la Banque des Territoires privilégie **l'investissement en minoritaire** (sauf très forte carence / utilité sociétale) et **en direct** – Les investissements **dans les entreprises sont limités** à des cas spécifiques d'entreprises offrant des services innovants territoriaux, dans une logique de corporate venture en lien avec Bpifrance



La Banque des Territoires recherche systématiquement le **meilleur effet de levier possible** et un effet d'entraînement sur des capitaux privés – elle intervient prioritairement en direct mais peut avoir recours à des outils intermédiés



Elle mesure, évalue et adapte son action avec agilité, et en rend compte publiquement





... et ambitieuse sur le plan extra-financier

La Banque des Territoires : une « banque de développement au service de l'intérêt général » (2/2)

Un effort de transparence et d'exemplarité

- Un plan d'action depuis le lancement afin de faire connaître à nos clients et partenaires notre vision du développement durable des territoires et nos engagements pour le promouvoir
- Un document qui permet d'aider à la décision

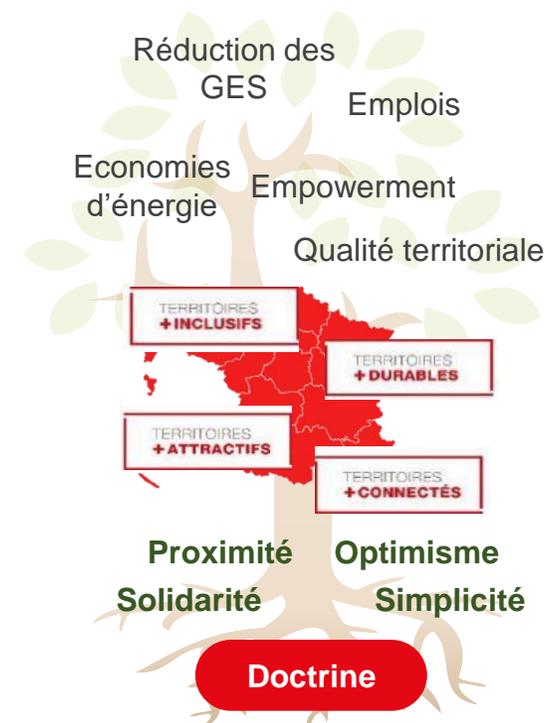
Des engagements extra-financiers ambitieux

1. Un adossement aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations-Unies

2. Une grille d'analyse extra-financière des projets englobant toutes les dimensions du développement durable : préservation des équilibres écosystémiques et climatiques de la planète / adaptation au changement climatique ; cohésion sociale et territoriale

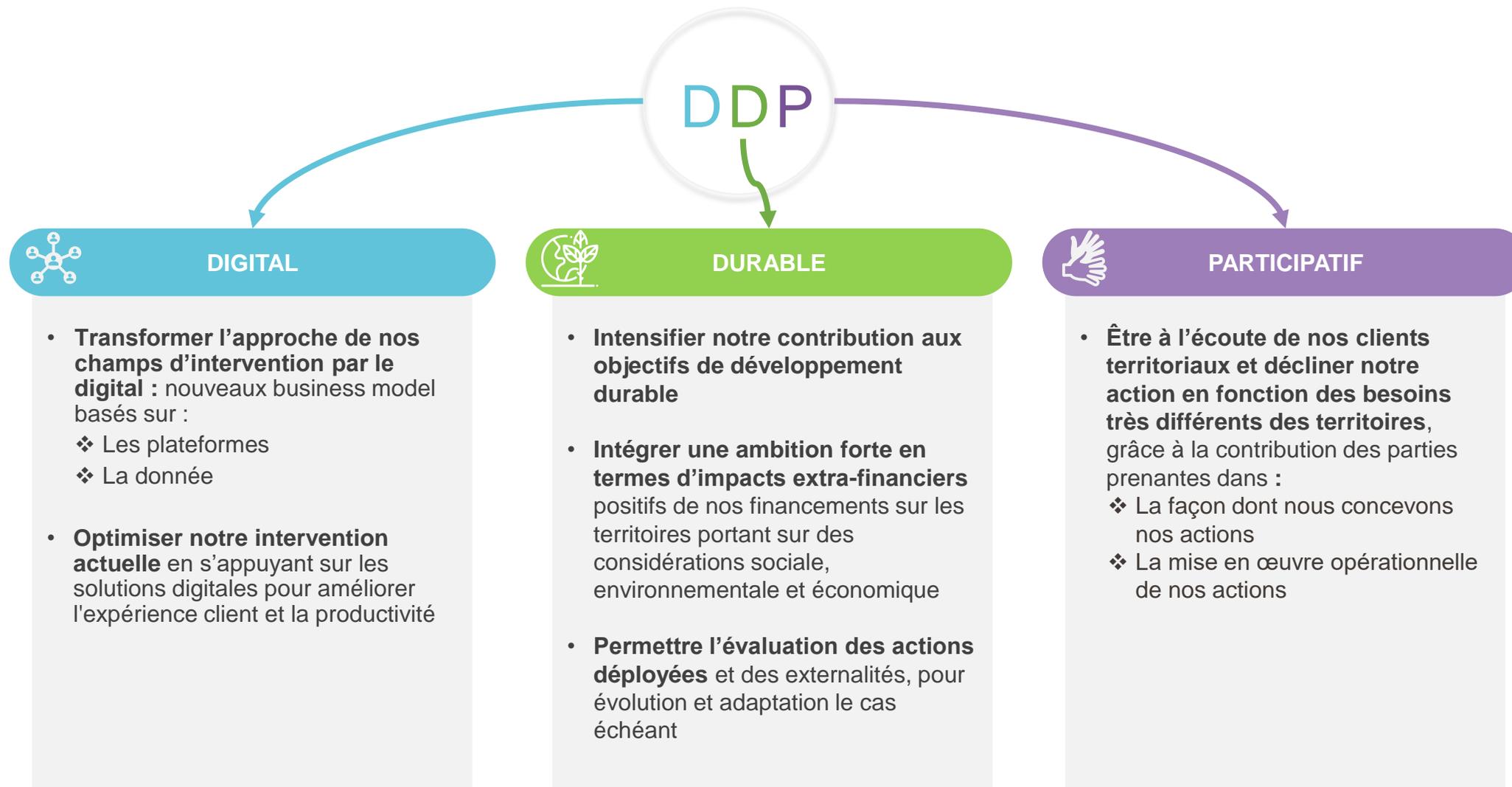
3. Une intégration des enjeux extra-financiers dans l'ensemble des processus : conception des offres/produits, prise de décision de financement, évaluation ex ante, in itinere et ex post

4. L'engagement à jouer un rôle d'entraînement sociétal auprès de ses clients et partenaires en matière de transparence, de mesure des impacts sociétaux et d'amélioration des projets et pratiques





Notre action est pensée pour être digitale, durable et participative





Sur 4 valeurs fondatrices, ancrées dans nos modes de savoir faire et nos relations avec les clients

Proximité

Un interlocuteur privilégié par client qui fait vivre la relation avec lui. Un parcours client revisité

Simplicité

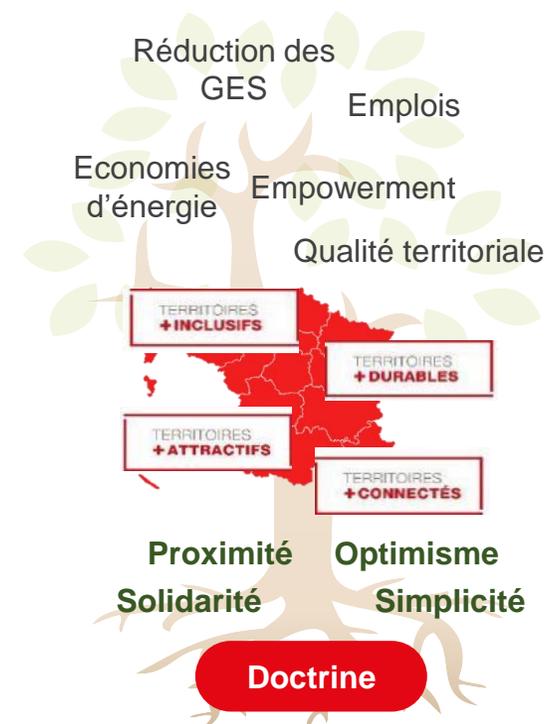
Des décisions majoritairement prises en régions.
Des process simplifiés entre le siège et le réseau

Solidarité

Une prise en compte de tous les territoires et une même attention à chaque client.
Une intervention pour garantir la cohésion territoriale

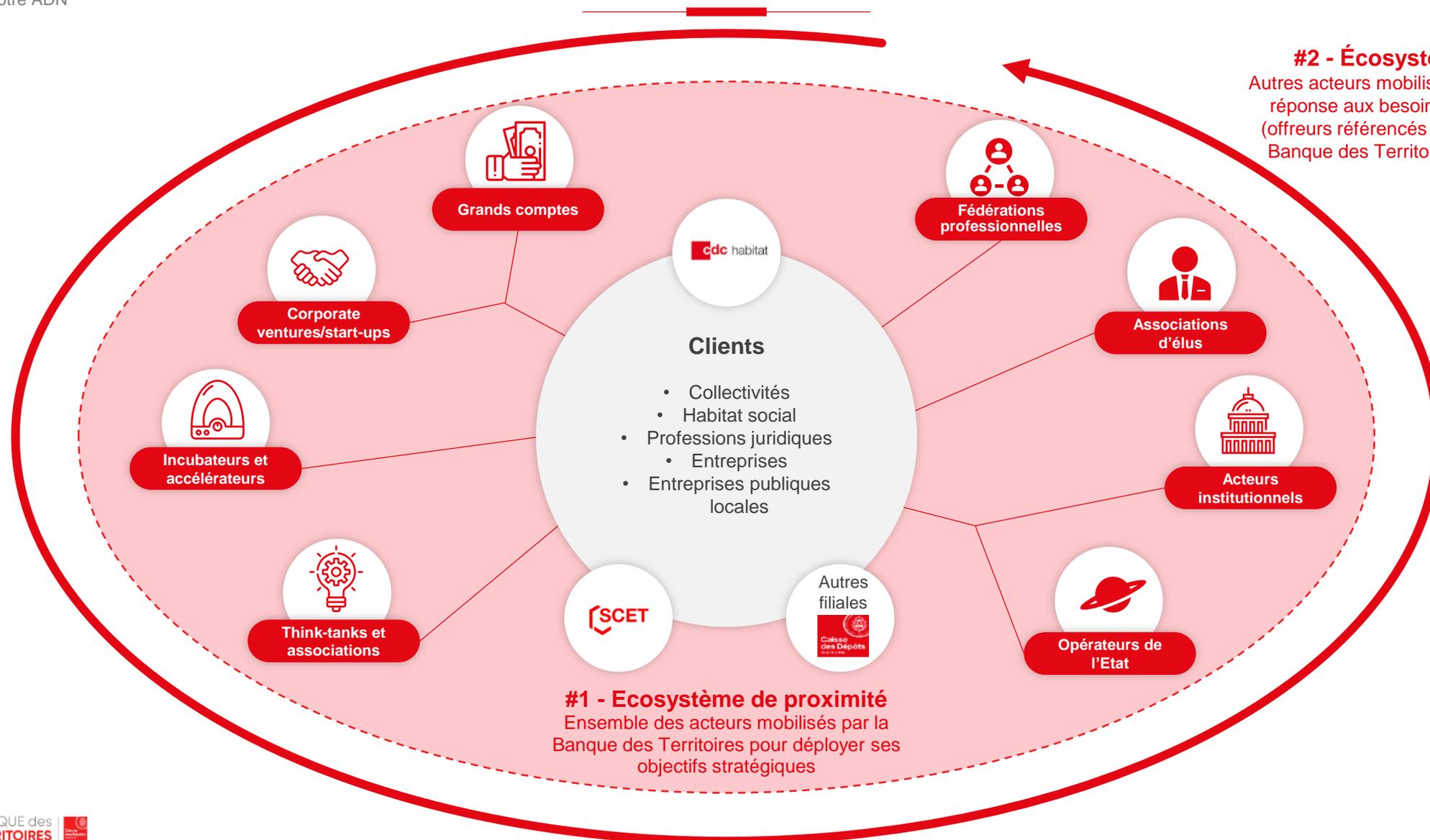
Optimisme

Une confiance dans notre capacité à faire, à trouver des solutions pour assurer la réussite des projets de tous nos clients





Sur une réelle capacité à connaître et mobiliser un écosystème de partenaires au service des territoires





Et sur des ressources externes pour se positionner comme un véritable catalyseur des projets et des transformations de nos clients



* Connecting Europe Facility



Plan de la partie 1



1.1

Contexte et raison d'être



1.2

Notre ADN



1.3

Notre modèle d'affaires



1.4

Nos objectifs stratégiques





Un modèle d'affaires à réinventer, autour de notre nouvelle proposition de valeur et d'une stratégie de distribution omnicanale

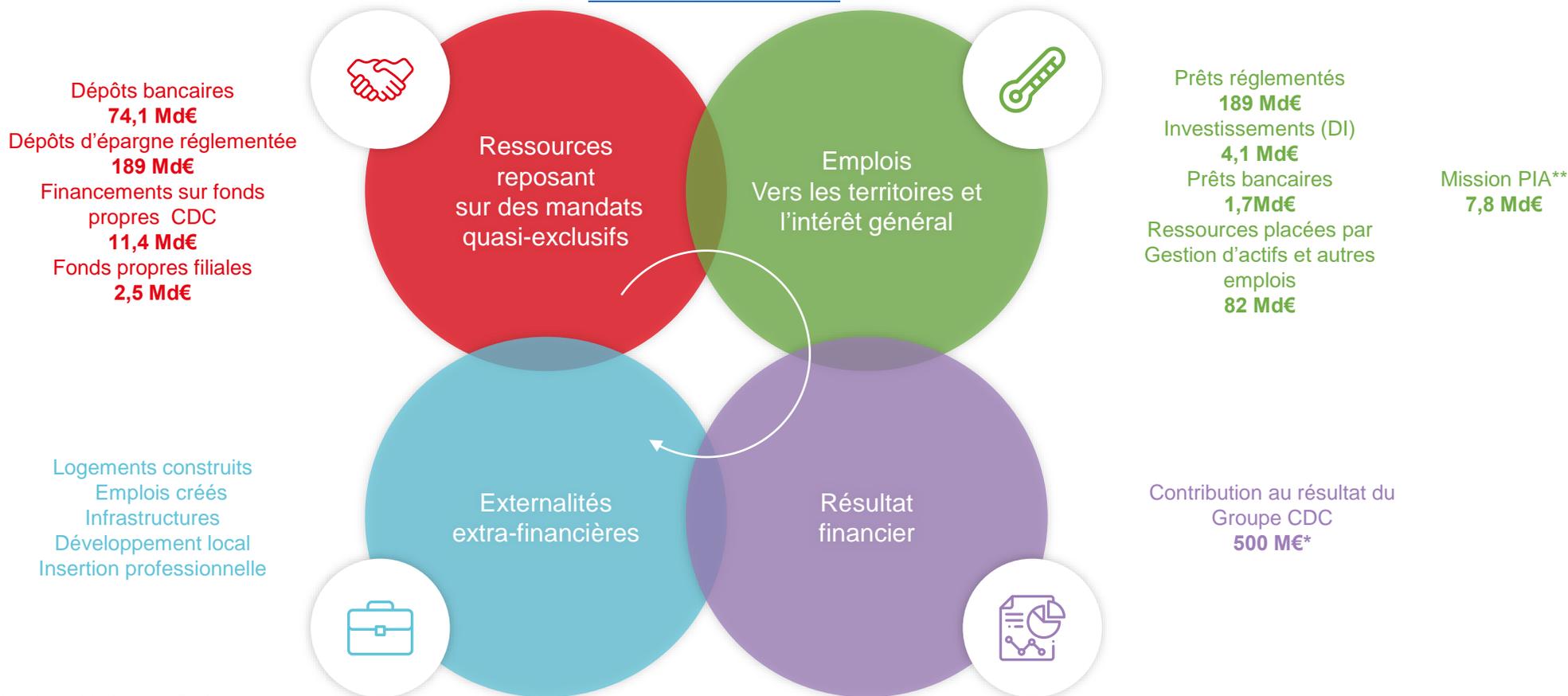




L'enjeu de conforter nos mandats pour poursuivre le financement de nos activités d'intérêt général

Modèle économique de la Banque des Territoires

[Consulter la vidéo motion](#)



1) * Résultat courant avant impôt, total Banque des Territoires
2) ** hors bilan CDC

Source : Direction des Finances Banque des Territoires

Données au 31 décembre 2019 – Bilan de 277 Md€ - Vision simplifiée



L'enjeu de démontrer l'utilité de nos mandats dans un contexte de forte concurrence et de crise des finances publiques (1/2)

CLIENTÈLES BANCAIRES

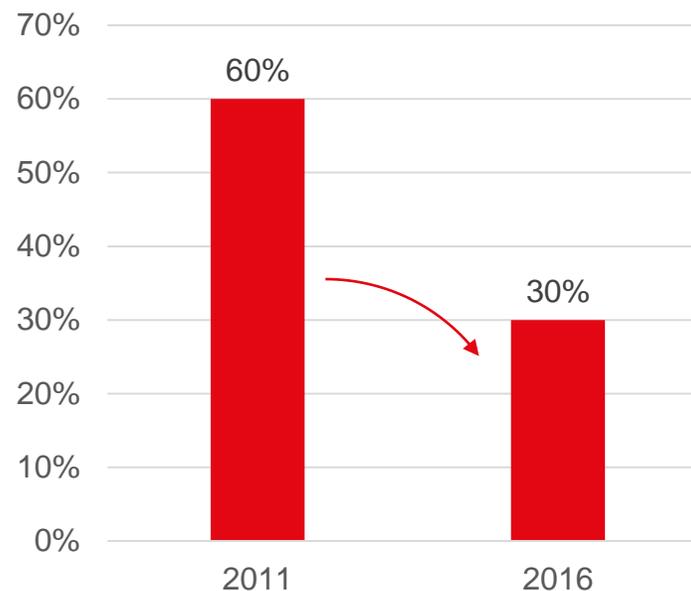
Les dépôts réglementés, une activité actuellement sécurisée par la loi

- La Banque des Territoires détient une part de marché de 80% sur les dépôts réglementés des notaires (2016)
- L'activité réglementée représente 90% des dépôts de la Banque des Territoires (58 Md€)
- Plusieurs banques du secteur concurrentiel revendiquent leur capacité à offrir le même service

et des services bancaires plus classiques (ex. tenue du compte et prêts d'installation) soumis à une forte concurrence

- Concurrence : multiple et souvent locale ou régionale, accrue par la loi Macron
- Une part de marché sur les prêts aux professions juridiques en forte baisse depuis 2011 (cf. graphique ci-contre)

Une part de marché sur les prêts aux professions juridiques en forte baisse depuis 2011



Quoi faire ?

Démontrer et affirmer l'utilité de ces mandats en apportant encore plus de valeur ajoutée à nos clients/mandataires et en travaillant sur notre valeur de proximité/interlocuteur privilégié.



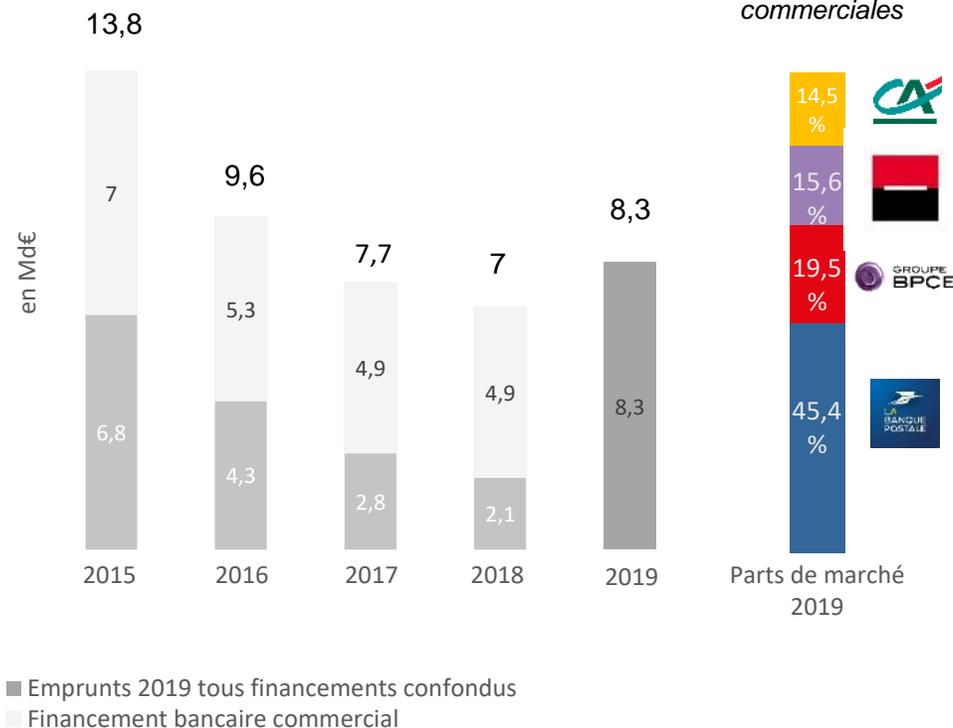
L'enjeu de démontrer l'utilité de nos mandats dans un contexte de forte concurrence et de crise des finances publiques (2/2)

PRÊTS SUR FOND D'ÉPARGNE

Un modèle mis à mal par une intensité concurrentielle forte dans un contexte de taux bas

- L'offre de prêts, directement liée aux taux des livrets réglementés n'est pas compétitive sauf pour les prêts de très longue durée.
- Dans ce contexte, la pression concurrentielle s'est renforcée et le montant des prêts signés est en chute depuis 2015 sur le segments des collectivités locales : 13,8 Md€ en 2015, 9,6 Md€ en 2016, 7,7 Md€ en 2017, 7 Md€ en 2018. En 2019, dernière année de mandat électoral, les collectivités locales ont emprunté 8,3Md€.
- Le marché des collectivités locales est fragmenté entre plusieurs acteurs et le volume des prêts du Fonds d'épargne s'élevait à 871 M€ en 2019 (contre 862M€ en 2018)

Une concurrence de plus en plus forte notamment sur le financement des collectivités locales



Quoi faire ?

Démontrer et affirmer l'utilité de ces mandats en apportant encore plus de valeur ajoutée à nos clients/mandataires et en travaillant sur notre valeur de proximité/interlocuteur privilégié.



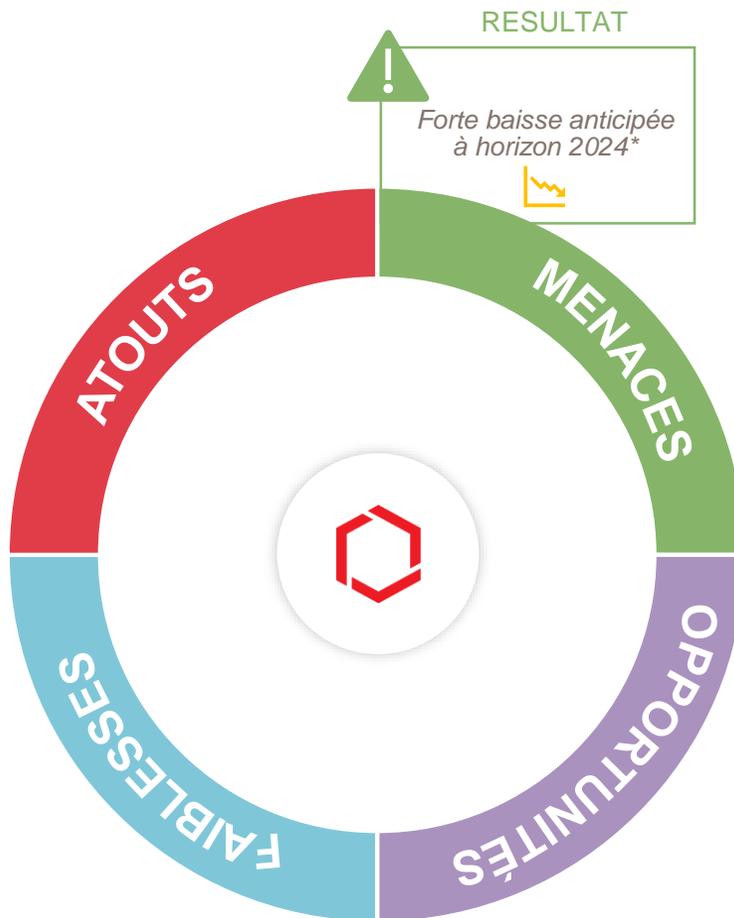
A horizon 2024, il existe des menaces pour la Banque des Territoires mais aussi des opportunités qu'il faut savoir saisir

ATOUS

- Proposition de valeur unique
- Proximité clients et expertise métier
- Force de frappe de financement et d'investissement
- Modèle contra-cyclique
- Marque du Groupe CDC
- Positionnement long terme
- Au cœur des écosystèmes publics et privés

FAIBLESSES

- Fonctionnement trop en silos
- Déconcentration débutante
- Faible niveau de maturité dans la transformation



MENACES

- Contexte post-crise sanitaire fragilisant fortement l'économie nationale (endettement général de nos segments de clientèle, incertitude sur la conjoncture économique et sanitaire à court et moyen terme)
- Contexte macro-économique et intensité concurrentielle dans un contexte de taux bas
- Difficulté à démontrer l'utilité de nos mandats / trouver des débouchés pour les ressources du Fonds d'Épargne
- Disruption par le numérique et nouveaux entrants
- Pression réglementaire

OPPORTUNITÉS

- Réaffirmation du rôle des collectivités territoriales dans la mise en œuvre du projet de cohésion nationale
- Développement de la plateforme
- Positionnement animateur d'écosystème
- Dégagement de synergie et simplification des points de contact
- Réaffirmation du rôle contracyclique de la Caisse des dépôts dans un contexte de crise économique et sanitaire

**N.B. Actualisation en cours du Plan moyen terme tenant compte de la crise sanitaire et des mesures BDT associées*



Nos clients sont eux-mêmes en pleine transformation dans un environnement bousculé



Loi ELAN

Organismes de Logement social

Dans un contexte de recomposition du secteur, de nouveaux entrants pour produire du logement abordable et décent ?

Réglementation : Déjà largement engagée, la recomposition du secteur des OLS va rapidement s'accélérer sous l'effet combiné de la loi ELAN et des nouvelles contraintes économiques et financières.

Le modèle économique des bailleurs est mis à mal :

- Réduction de loyer de solidarité (RLS) : baisse attendue de 7% des revenus locatifs
- Regroupement : 2 fois moins d'OLS d'ici 2022, soit 350 OLS
- Ventes HLM : augmentation attendue du nombre de ventes 40 000/an, soit 0,8% du parc total de 5 millions de logements

Economie numérique : Les promoteurs se positionnent sur les syndics de copropriétés pour remonter la chaîne de valeur jusqu'à l'occupant

Les GAFAs et les acteurs de la donnée s'intéressent à l'immobilier

- Google construit des logements abordables et efficaces en terme énergétique
- Airbnb se lance dans la construction de logements « à partager »

Quelques exemples...

Collectivités locales

Un secteur également en pleine reconversion ?

Réglementation : la loi NOTRE vise à clarifier les compétences des collectivités territoriales en les redéfinissant (renforcement des compétences des régions, réduction de celles des départements, nouvelle carte intercommunale, ...)

Economie numérique : l'apparition des civic tech et la transformation des réseaux sociaux en espaces politiques participent de la désintermédiation des élus.



Loi NOTRe



Loi Croissance

Professions juridiques

Entre les legaltech et la blockchain, la technologie programme-t-elle la fin des notaires ?

Réglementation : reconfiguration du paysage des professions réglementées liée à la loi Croissance avec une cible 2018 de 1650 nouveaux notaires et 1002 nouveaux offices : + 733 notaires en 2020 et 7 851 études (+ 26,8% / 2018)

Economie numérique : Bien que certaines études notariales ont déjà pris leur virage digital, les intermédiaires sont nombreux, réputés chers et souvent accusés d'être opaques et inintelligibles.

- Démocratiser l'accès au droit : promesse des legaltech dont les initiatives foisonnent pour satisfaire des besoins mal servis ou non adressés par les avocats, notaires ou huissiers
- Réinventer des offres existantes ou encore créer de nouveaux usages grâce à l'IA ou la blockchain



Opportunité : « Disrupter » avant d'être « disrupté », l'enjeu des entreprises et organisations leaders

FOURNISSEUR

La Banque des Territoires se limite à honorer les mandats qui lui sont confiés par l'Etat ou à déployer ses offres

PARTENAIRE

La Banque des Territoires anticipe les enjeux de ses clients et propose de nouvelles offres pour répondre à leurs besoins

ANIMATEUR D'ÉCOSYSTÈME

La Banque des Territoires influence l'écosystème et co-investit avec ses clients / partenaires pour accompagner la transformation de leur secteur.

La Banque des Territoires anime un écosystème de partenaires pour apporter des solutions « globales » aux territoires

« L'alternative pour les entreprises leaders et les Etats face à l'économie numérique :

se transformer ou mourir! »

Jean-Louis Beffa

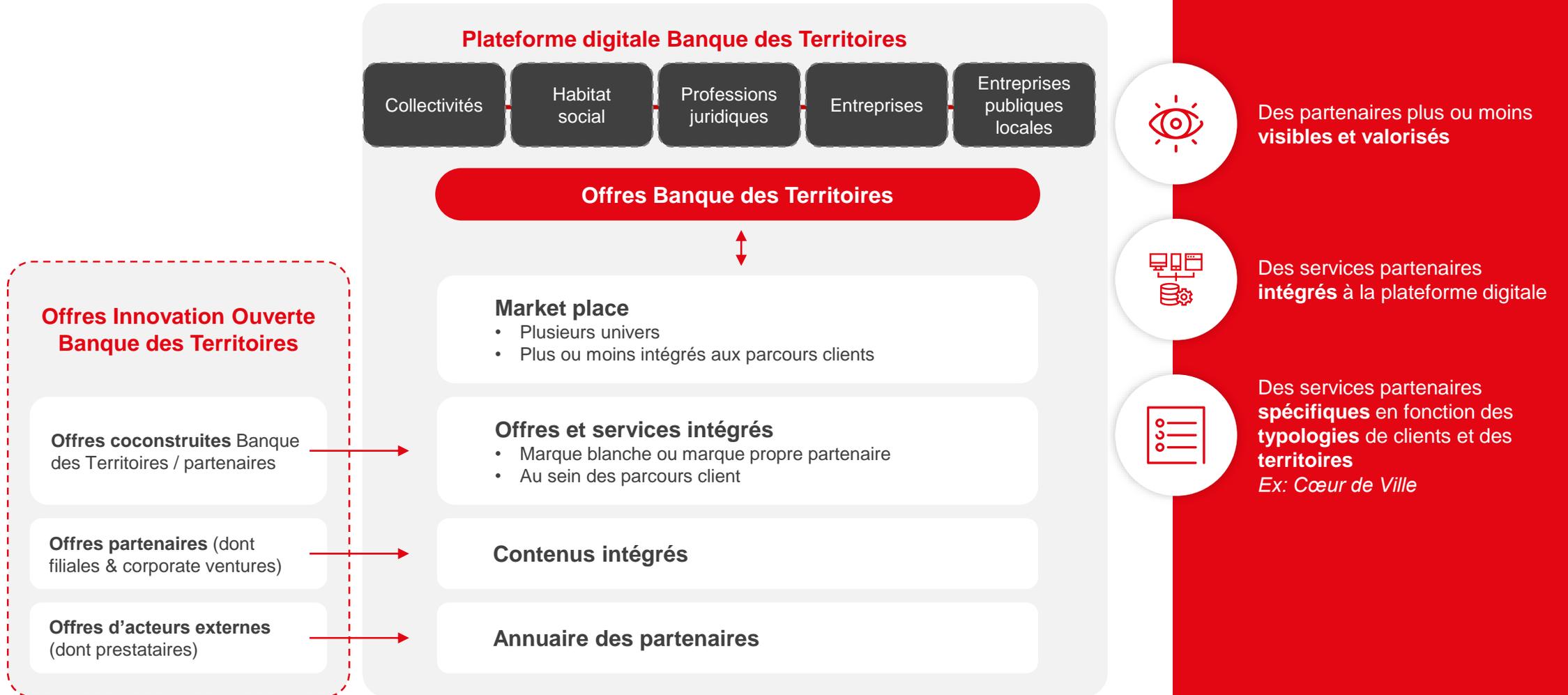


1 Notre ADN et notre cap stratégique



1.3 Notre modèle d'affaires

Le plateforme digitale Banque des Territoires peut nous permettre d'animer des écosystèmes au service des territoires





Plan de la partie 1

1.1

Contexte et raison d'être

1.2

Notre ADN

1.3

Notre modèle d'affaires



1.4

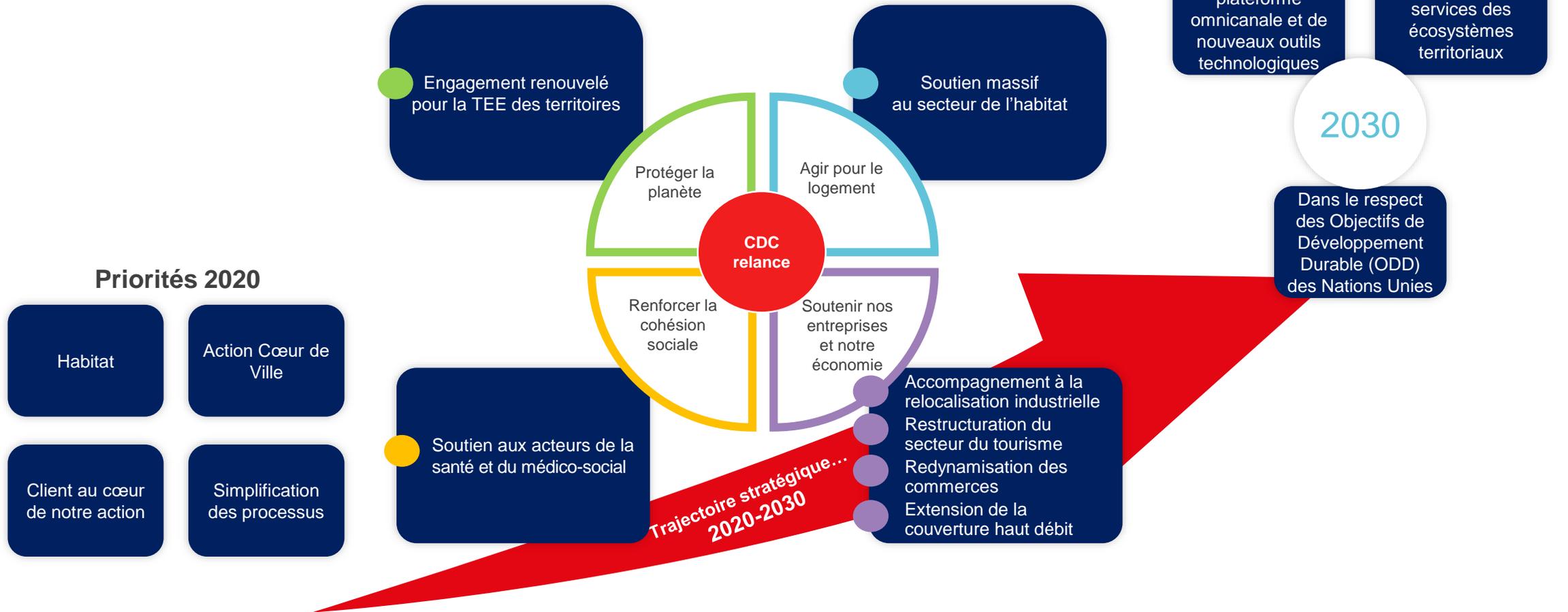
Nos objectifs stratégiques



Cap 2030 de la Banque des Territoires et premières étapes

Priorités du plan de relance :

En cohérence avec les 4 thématiques de la relance du groupe Caisse des dépôts





1 Notre ADN et notre cap stratégique



1.4 Nos objectifs stratégiques

La trajectoire 2020-2024 et les objectifs stratégiques associés

Nous aurons réussi en 2024 si ...

5 objectifs stratégiques



Être une banque au service de tous les territoires et toutes les populations



Devenir un animateur d'écosystème d'acteurs territoriaux publics et privés



Être une banque à impacts sur les territoires, avec le meilleur effet levier possible et la création de valeurs financière, environnementale et sociétale à long terme



Disposer d'un modèle économique performant pour servir ses ambitions de développement



Accompagner et accélérer la réalisation de projets d'avenir et de transformation de ses clients



KPIs

- NPS par segment de clientèle
 - NPS par type de Collectivités
 - Couverture géographique de l'activité 2019 en prêt et en investissement de la BDT par segments de collectivités
-
- Ecosystème autour de la plateforme banquedesterritoires.fr
 - Capacité d'influence et communication
-
- Indicateurs extra-financiers
-
- Suivi financier
-
- Montants des engagements à 5 ans
 - Volumes d'activité 2019 de la BDT sur les 12 champs d'intervention (hors Scet et CDC Habitat)



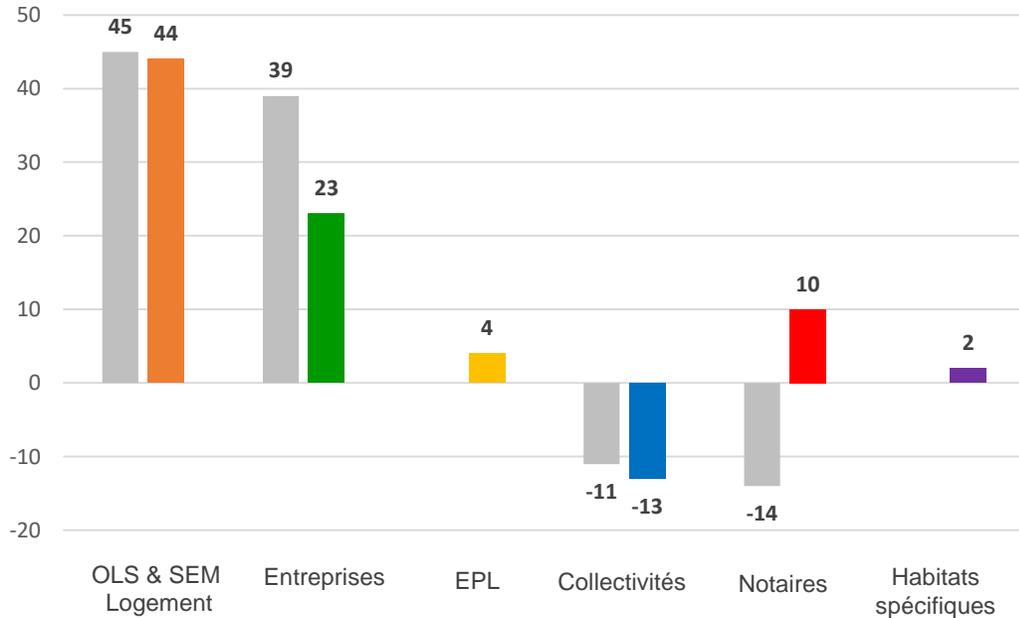
La trajectoire 2020-2024 et les objectifs stratégiques associés : zoom sur les KPIs



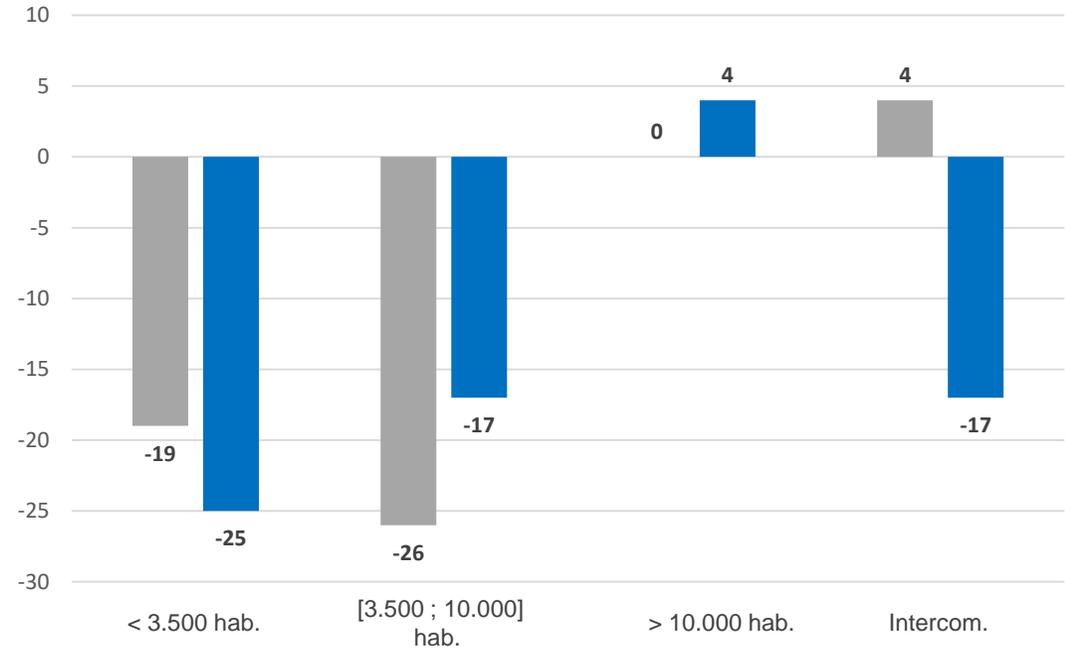
Une banque au service de tous les territoires et toutes les populations (1/2)

Net promotor score : indicateur de recommandation client

Net Promoter score par segment de clientèle



Net Promoter Score par sous-segments de collectivités



Source : étude bva 2019



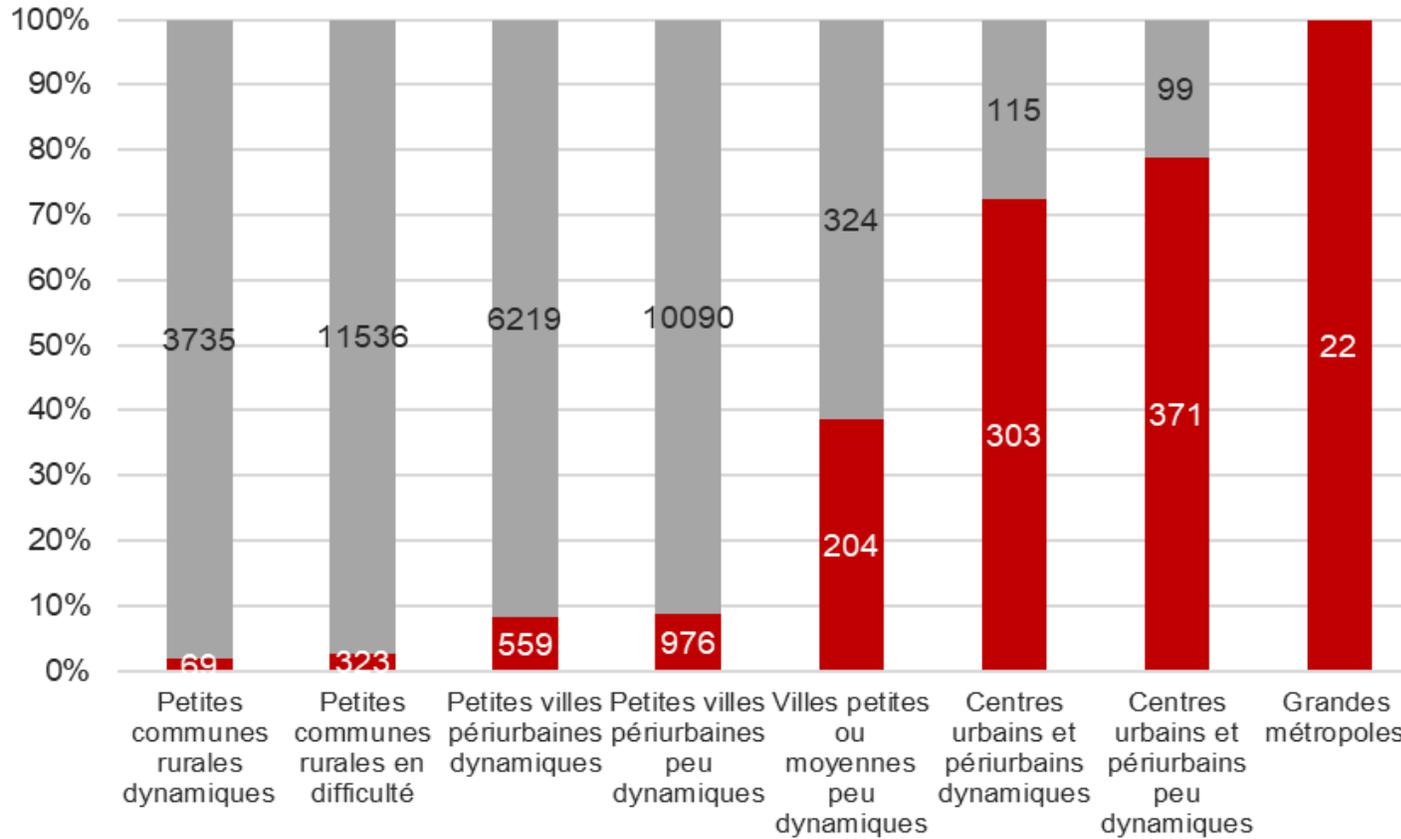
La trajectoire 2020-2024 et les objectifs stratégiques associés : zoom sur les KPIs



Une banque au service de tous les territoires et toutes les populations (2/2)

Couverture géographique de l'activité 2019 en prêt et en investissement de la BDT par segments de collectivités*

■ Communes couvertes par l'activité de la BDT en prêt et/ou investissement



*Analyses réalisées sur les données territorialisées disponibles à date, représentant 80% de l'activité de prêt et d'investissement de la BDT en 2019 (fiabilisation des données territorialisées en cours)
Proposition de segmentation des territoires qui fait l'objet d'un travail en cours (voir détail de la segmentation en annexe)



La trajectoire 2020-2024 et les objectifs stratégiques associés : zoom sur les KPIs



Un animateur d'écosystème d'acteurs territoriaux publics et privés

	<u>Nov-Déc.</u> 2018	<u>Janv.-Juin</u> 2019	<u>Juill.- Déc.</u> 2019
Apport de trafic* des fiches offreurs et partenaires (stock)	1 600	6 997	12 089
Offreurs référencés sur la marketplace	145	196	254
Nb d'offres de partenaires intégrées au parcours client	1	1	5
Partenaires externes distribués sur la plateforme	1	1	2
Nombre d'utilisateurs de la solution innovante « <u>Annuaire Smartcity</u> »	613	2515	2776
Nombre de clics d'utilisateurs sur la solution innovante « <u>Dataviz</u> »		3917	2047



0,2% des vues de la plateforme en 2019

ADEME

Deepki & Spallian



1 Notre ADN et notre cap stratégique



1.4 Nos objectifs stratégiques

La trajectoire 2020-2024 et les objectifs stratégiques associés : zoom sur les KPIs



Un animateur d'écosystème d'acteurs territoriaux publics et privés

Capacité d'influence et communication

Inscription newsletters

	S2 2018	S1 2019	2019
Quotidienne Localtis	36 474	38 085	39 137
Territoires Conseils	17 843	18 540	19 434

Événements

	2018	2019
Printemps des Territoires	1 591	1 900
Déclinaison des partenariats nationaux		135
Territoires Conseils	67	47

@ E-réputation (Twitter et Youtube)

	2018	2019
Abonnés / followers Twitter	35 783	47 862
Nb de Tweets	960 (à partir d'avril)	1 665
Taux d'engagement	0,54	0,67

Sources :
 • Congrès et manifestations nationales 2019, Bilan d'activités Territoires conseils & Localtis
 • Rapport des statistiques web plateforme



1 Notre ADN et notre cap stratégique



1.4 Nos objectifs stratégiques

La trajectoire 2020-2024 et les objectifs stratégiques associés : zoom sur les KPIs



Une banque à impacts sur les territoires, avec le meilleur effet levier possible et la création de valeur financière, environnementale et sociétale à long terme

Exemples d'impacts extra-financiers de l'activité de la BDT



- **230 000 personnes logées** grâce aux 98 309 logements sociaux financés ou acquis en 2019 (contre 81 600 en 2018)



- **76 établissements d'hébergement pour personnes âgées** financés en 2019 (contre 49 en 2018), concernant 6 000 personnes âgées



- **23 établissements d'enseignement** financés en 2019 soit 34 000 étudiants concernés



- **7 300 MW d'énergie renouvelable** installés en 2019 (contre 1 500 MW en 2018) permettant de couvrir 2,7 millions foyers en 2019



- **100 programmes « eau et d'assainissement »** soutenus en 2019 soit 0,4M d'utilisateurs concernés



- **270 000 m² de bâtiments publics et tertiaires** rénovés thermiquement en 2019 (contre 50 000 en 2018)



- **56 549 logements sociaux** rénovés thermiquement en 2019 (contre 47 520 en 2018)



- **7 300 MW d'énergie renouvelable** installés en 2019 (contre 1 500 MW en 2018) permettant de couvrir 2,7 millions foyers en 2019



- **2,5 millions de locaux FFTH** raccordables en 2019 (contre 1,51 M en 2018) soit 15% des zones RIP couvertes



- **50 Maison France Services** financées en 2019 pour un total de 143 000 visites et 88 462 actes réalisés



1 Notre ADN et notre cap stratégique



1.4 Nos objectifs stratégiques

La trajectoire 2020-2024 et les objectifs stratégiques associés : zoom sur les KPIs



Disposer d'un modèle économique performant pour servir ses ambitions de développement

Suivi financier



ROE (*return on equity / retour sur fonds propres*) périmètre BDT agrégé



Marge d'intérêt prêts DP et DCB (M€)



Volume des cessions DI* (*nombre de lignes*)



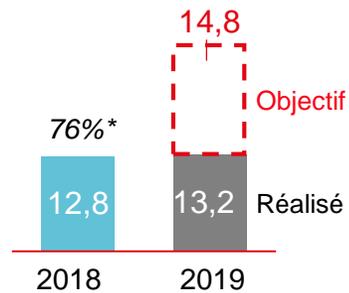
Charges d'exploitation (M€)

	2018	Atter. 2019	PMT 2020
ROE	9,18%	4,67%	6,91%
Marge d'intérêt	886	467	862
Volume des cessions DI*	40	107	60
Charges d'exploitation	471	515	551

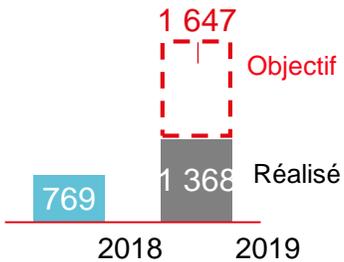
Cible 4%

Prêts FE (M€)

% sur site client : 78%**

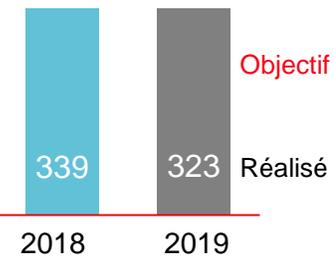


Montants d'investissement engagés (M€)



Prêts bancaires aux PJ (M€)

% sur site client : 97%**



**% de demandes mensuelles de prêts sur site client à fin d'année

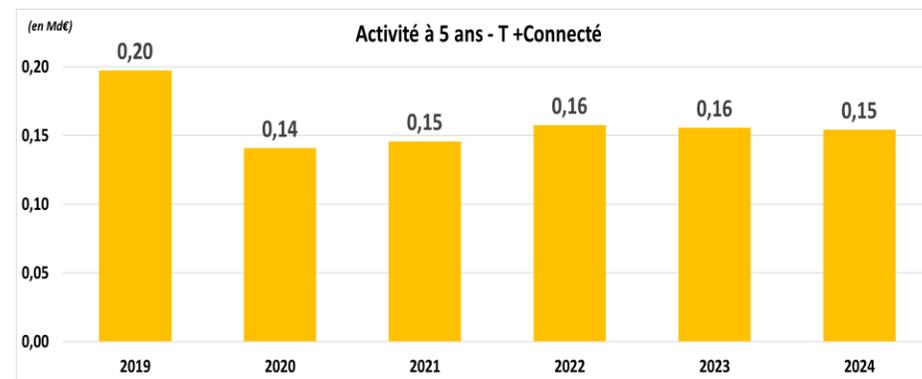
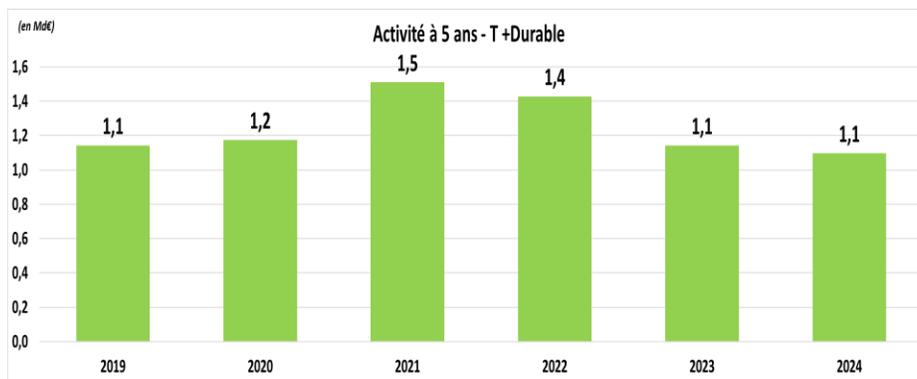
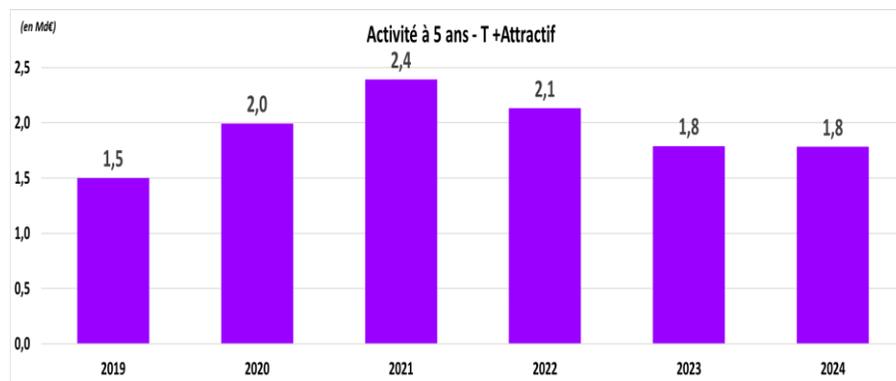
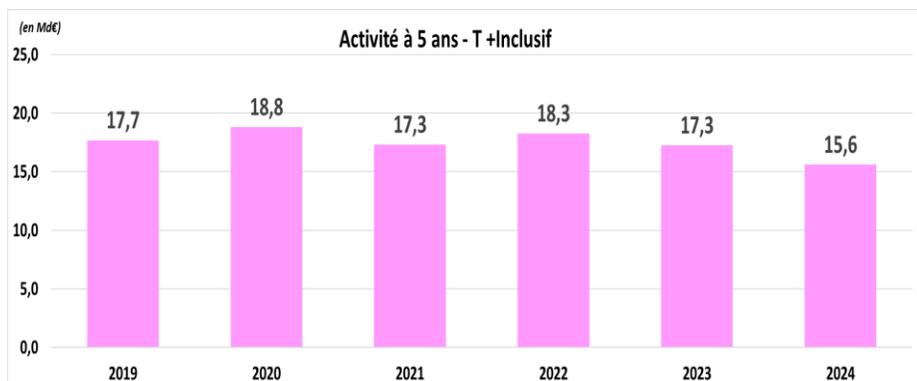


La trajectoire 2020-2024 et les objectifs stratégiques associés : zoom sur les KPIs



Accompagner et accélérer la réalisation de projets d'avenir et de transformation

Montants des engagement à 5 ans



Source : PMT 2020

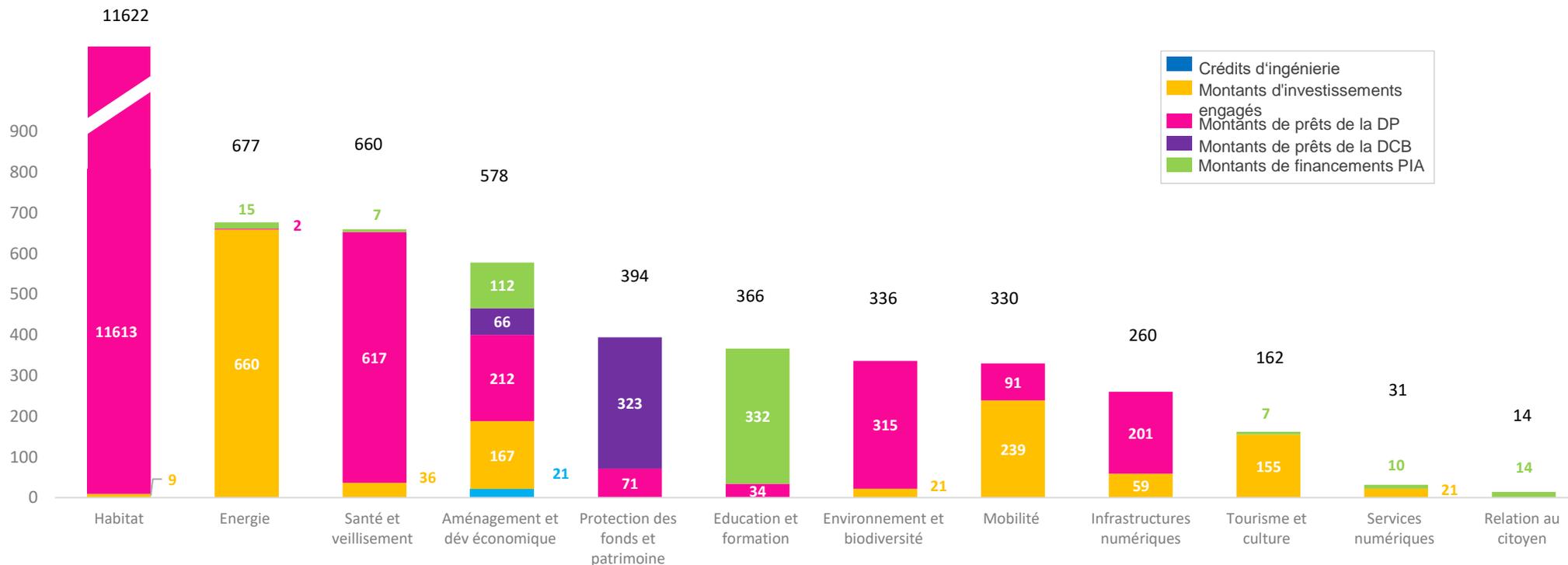


La trajectoire 2020-2024 et les objectifs stratégiques associés : zoom sur les KPIs



Accompagner et accélérer la réalisation de projets d'avenir et de transformation

Volumes d'activité 2019 de la BDT sur les 12 champs d'intervention (hors Scet et CDC Habitat)



Source : bilan 2019 pôle Stratégie digitale et transformation numérique



2

Nos orientations stratégiques



Plan de la partie 2

2.1

Contexte et enjeux



2.2

Champs d'intervention



2.3

Déclinaisons territoriales





2 Nos orientations stratégiques



2.1 Contexte et enjeux

Plan de la partie 2



2.1

Contexte et enjeux



2.2

Champs d'intervention



2.3

Déclinaisons territoriales





2 Nos orientations stratégiques



2.1 Contexte et enjeux

Contexte et enjeux

Les grandes priorités gouvernementales (1/2)

Premier ministre / Interministériel

- Grand plan d'investissement 2018-2022
- PIA
- Annonces du Grand Débat (ex : Maison France Services, droit de pétition locale, nouvel acte de décentralisation)
- Projet de loi constitutionnelle : « pour une démocratie plus représentative, responsable et efficace »
- Plan tourisme

Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Ministère du Travail

- Plan étudiant (dont PIA) : accompagner chacun vers la réussite
- Ecole de la confiance
- Réforme de la formation et de l'apprentissage

Ministère des Solidarités et de la Santé

- Stratégie de transformation du système de santé
- Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté
- Pour une retraite plus simple, plus juste pour tous
- Concertation Grand âge et autonomie

Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

- Le projet de loi agriculture et alimentation – EGALIM

Ministère de la Transition écologique et solidaire

- Plan Climat
- Loi d'orientation des mobilités
- Projet de Programmation pluriannuelle de l'énergie
- Feuille de route économie circulaire
- Les assises de l'eau
- Label bas carbone
- Contrat de transition écologique
- ESS / French Impact
- France Transition

Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales

- ELAN, un projet de loi pour l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique
- Action cœur de ville
- Plan THD
- Plan de mobilisation pour les habitants de nos quartiers (QPV)
- Cœur de bourg

Ministère de la culture

- Pass'culture
- Mission d'identification du patrimoine immobilier en péril

Ministère des finances Ministère de l'Action et des Comptes publics

- Plan de relance de l'économie
- Territoires d'industrie
- Plan national pour un numérique inclusif
- Action Publique 2022 pour une transformation du service public



Contexte et enjeux

Les grandes priorités gouvernementales (2/2)

Zoom sur les 4 priorités du Grand Plan d'Investissement, participant à des territoires + inclusifs, + durables, + attractifs et + connectés

Renforcer les compétences et l'emploi

- Former et accompagner vers l'emploi
- Promouvoir la formation des maîtres et des professeurs
- Améliorer l'insertion professionnelle des jeunes
- Transformer le premier cycle universitaire

14,6 Mds €

Accélérer la transition écologique

- Réduction de l'empreinte énergétique
- Transports & véhicules innovants
- Modernisation des réseaux de transport
- Production d'énergies renouvelables
- Lutte contre le réchauffement climatique
- Convertir les PME à la lutte contre le gaspillage

20,8 Mds €

Consolider l'innovation et la compétitivité

- Accélérer la transformation de l'université & de la recherche
- Soutenir l'innovation des entreprises
- Soutenir les filières stratégiques
- Soutenir le déploiement du très haut débit
- Stimuler la transformation des filières agricoles et agroalimentaires

12,5 Mds €

Construire l'État numérique

- Créer un fonds pour la transformation publique
- Objectif 100% des services publics numérisés
- Renforcer les dispositifs d'accompagnement des réformes
- Accélérer la transition numérique
- Développer des maisons de santé

9,3 Mds €



Contexte et enjeux

Les dynamiques territoriales : état des lieux sur la cohésion des territoires en 2018

Une France divisée qui doit s'appuyer sur des facteurs de cohésion

<p>Population 67 186 640 hab.</p> <p>PIB / hab 31 800 euros</p> <p>Taux de chômage 9,1%</p>	<p>Ile-de-France en croissance</p> <p>Des territoires ultra-marins vulnérables</p>	<p>Un arc nord est cumule les fragilités sociales, Économiques et démographiques</p> <p>Des franges littorales dynamiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2 régions françaises seulement sont supérieures à la moyenne européenne d'un point de vue économique ✓ 20 points d'écart entre le taux de chômage dans la région où il est le plus faible (ex-Limousin) et celle où il est le plus forte (Mayotte). C'est l'écart le plus important de l'UE.
--	--	---	---

Données clés illustrant les disparités territoriales

Qualité de vie	<p>POUVOIR D'ACHAT IMMOBILIER</p> <p>Durée moyenne avant de devenir propriétaire d'un 65m2 pour un ménage (2 adultes et 1 enfant) : 30 ans au sein de la métropole du Grand Paris, 15 ans à Lyon et à Bordeaux, 12 ans à Toulouse, 11 ans à Rennes.</p>
Cohésion sociale	<p>ACCES AUX TECHNOLOGIES</p> <p>Dans les plus petites unités urbaines (- de 100 000 hab) seuls 60 % des habitants disent profiter nouvelles technologies, 80 % en agglomération parisienne.</p> <p>REPARTITION DE LA PAUVRETE</p> <p>77 % des ménages pauvres vivent dans les grands pôles urbains, notamment dans les quartiers prioritaires.</p> <p>ACCES A LA SANTE</p> <p>L'état de santé des populations est très en deçà de la moyenne en Guyane et en Guadeloupe. Les taux de mortalité prématurée sont de 2,6‰ et 2,2‰ (contre 1,8‰ en moyenne en France).</p>
Attractivité	<p>REPARTITION DES DIPLOMES</p> <p>Grands pôles urbains : 50%, (30-34 ans) de diplômés du supérieur contre environ 30 % dans les petits et moyens pôles.</p> <p>Très fort dynamisme de l'emploi dans les grandes aires urbaines (+ de 500 000 hab.) de 1975-2012, +1% contre + 0,5% dans les petites aires urbaines (-25 000 hab.)</p>

Les six facteurs de cohésion selon le CGET

<p>QUALITE DE VIE</p> <p>Faire du territoire un facteur d'épanouissement collectif en soutenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tous les pôles de centralité • L'accès la santé, la mobilité et l'éducation • L'amélioration des espaces de vie et la mixité sociale. 	<p>TRANSITION SOCIO-ENVIRONNEMENTALE</p> <p>Transformer les économies et les sociétés grâce :</p> <ul style="list-style-type: none"> • A l'adaptation au changement climatique • Au développement du mix énergétique renouvelable • L'amplification des mutations agricoles
<p>SOLIDARITE</p> <p>Faire face à la fragilité socio-économique des territoires en renforçant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La péréquation verticale et horizontale • L'accès à un socles de biens premiers et à un socle numérique. • La politique de l'adaptation (habitat, mobilité, urbanisme, santé, etc). 	<p>CAPITAL SOCIAL</p> <p>Valoriser les ressources des territoires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le patrimoine naturel et culturel • Le tissu associatif et les pratiques collaborative et le dialogue citoyen • En développant des cadres d'action public/privé (SCIC).
<p>COOPERATION ENTRE LES TERRITOIRES</p> <p>Favoriser les effets d'entraînement en encourageant</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mobilité entre territoires • Les dispositifs de coopération interterritoriaux • La mise en place d'une ingénierie dédiée au niveau national 	<p>EMPOWERMENT DES TERRITOIRES</p> <p>Déployer des solutions adaptées et locales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer l'offre d'ingénierie aux territoires. • Mobiliser tous les acteurs pour innover • Partager les expériences locales au niveau national

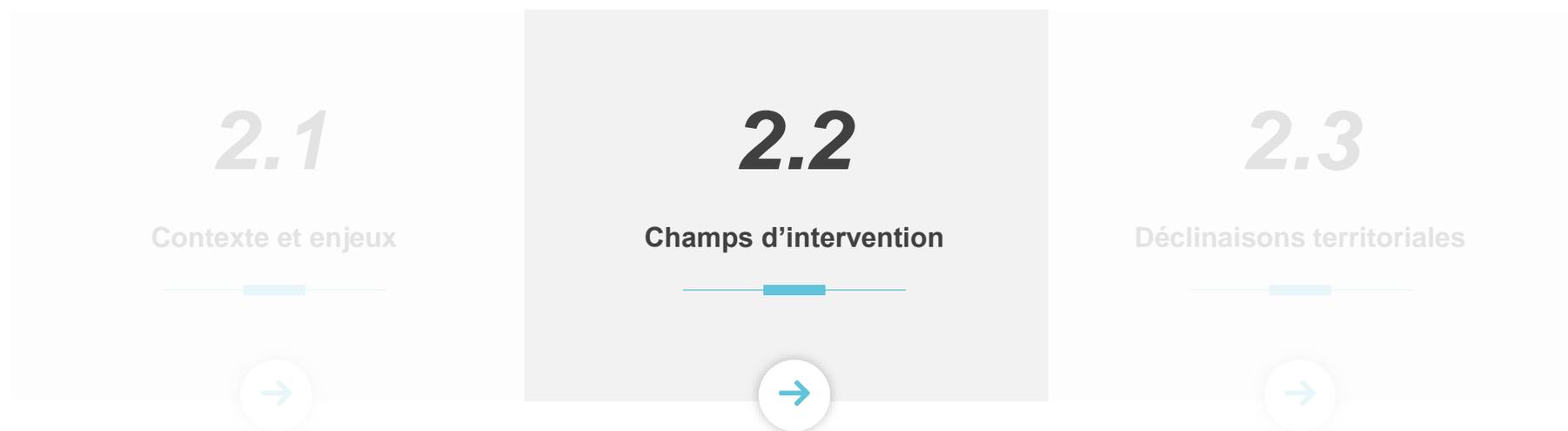


2 Nos orientations stratégiques



2.2 Champs d'intervention

Plan de la partie 2





Au-delà du seul financement, la Banque des Territoires doit proposer un continuum d'offres pour apporter plus de valeur à ses clients





Renforcer la capacité d'accompagnement de ses clients, en structurant un écosystème de partenaires clés

La Banque des Territoires anime un écosystème pour apporter des solutions « globales » aux territoires grâce à son positionnement unique auprès de ses filiales et de ses partenaires, pour couvrir toutes les étapes stratégiques d'un projet de territoire.

CONSEILLER

Positionnement Banque des Territoires :

- L'offre Banque des Territoires est partielle et ne couvre pas tous les champs de besoins de nos clients
- Métier récent mais à forte valeur ajoutée pour les territoires à enjeux

L'apport de l'écosystème :

complète et s'articule avec les offres de Banque des Territoires en financement



FINANCER

Positionnement Banque des Territoires :

- La Banque des Territoires dispose d'un panel d'offres complet et permet de couvrir, une large gamme de projets
- Métiers historiques et fortes expertises de la Banque des Territoires dans divers champs d'intervention

L'apport de l'écosystème :

étend le champ d'actions de l'offre en partageant les risques avec des partenaires stratégiques



OPÉRER

Positionnement Banque des Territoires :

- Le positionnement de tiers de confiance de la Banque des Territoires est une force sous exploitée
- Métier historique de la Banque des Territoires, notamment aux côtés de l'État

L'apport de l'écosystème :

permet d'étendre l'offre « opérateur » sur l'ensemble des thématiques



Offrir des réponses adaptées aux besoins de nos clients

5 cibles clients

Enjeux

Nos ambitions stratégiques

Collectivités

Déployer une approche ciblée

- Saisir l'opportunité des élections municipales
- Apporter une réponse spécifique aux petites collectivités
- Consolider notre présence auprès des communes de plus de 10 000 habitants
- Faciliter la diffusion du canal digital auprès des collectivités

Habitat social

Rester le premier partenaire financier du logement social

- Mieux répondre aux besoins de nos clients et déployer une approche personnalisée
- Fluidifier les parcours pour gagner en efficacité
- Valoriser notre action et partager notre vision pour asseoir notre positionnement
- Proposer une offre plus complète grâce à notre écosystème de partenaires

Professions juridiques

Conforter notre rôle de banquier du service public de la justice

- Consolider notre cœur de métier
- Enrichir l'expérience client
- Explorer de nouvelles pistes de services

Entreprises

Augmenter la lisibilité et la visibilité de notre offre

- Donner de la visibilité à la Banque des Territoires en renforçant la relation client
- Développer le potentiel des Corporate Venture
- Accompagner particulièrement le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire
- Soutenir l'action de la Banque des Territoires dans la mise en œuvre des programmes
- Enrichir les offres Banque des Territoires

Entreprises publiques locales

Construire un discours coordonné pour les dirigeants des EPL et pour les collectivités

- Renforcer la relation client : connaître nos clients
- Enrichir les offres Banque des Territoires
- Promouvoir nos offres



2 Nos orientations stratégiques



2.2 Champs d'intervention

S'adresser à tous les territoires, mais avec une attention particulière aux territoires à forts enjeux...

	Territoires à forts enjeux	Programmes et outils existants	Objectifs à horizon 2024
	Villes moyennes <i>Revitaliser les centres villes et par extension encourager le développement économique des territoires urbains et péri-urbains environnants.</i>	 Action cœur de ville	Poursuivre et mettre en œuvre le programme
	Quartiers prioritaires de la ville <i>Garantir les mêmes opportunités aux habitants des quartiers qu'à ceux des autres territoires.</i>	 Convention avec l'ANRU pour le soutien aux QPV	Intensifier et mieux suivre notre action Enveloppe de 400M€ d'investissements prévue d'ici à 2020 pour les NPNRU
	Montagne <i>Soutenir les activités de développement économique et touristique en montagne, ainsi que l'adaptation au changement climatique.</i>	 Foncière montagne	Renforcer notre action en faveur de ces territoires
	Littoral <i>Encourager la diversité de l'habitat sur les littoraux, protéger la biodiversité, soutenir l'adaptation au changement climatique.</i>	 Littoral 21	Renforcer notre action en faveur de ces territoires
	Territoires ruraux, notamment petites centralités type centre bourgs <i>Développer l'attractivité des territoires ruraux par l'activité économique locale, en particulier dans les petites centralités.</i>	 Petites villes de demain	 Programme Smart City Déployer le programme dédié aux territoires ruraux
	L'Outre-Mer <i>Développer des outils financiers pour financer les infrastructures de base et développer des solutions d'hébergement adaptées (logement social, logement intermédiaire, résorption de l'habitat indigne/spontané, ...).</i>		Développer des approches et outils spécifiques, adaptés à ces territoires (résorption habitat spontané, ...)
	Friches <i>Aider les collectivités à reconvertir les anciens sites industriels (centrales nucléaires, charbon), notamment dans des territoires en difficulté (ex. bassin minier)</i>	 Territoires d'industrie	Développer des outils dédiés et capitaliser les REX (Fessenheim, ...)

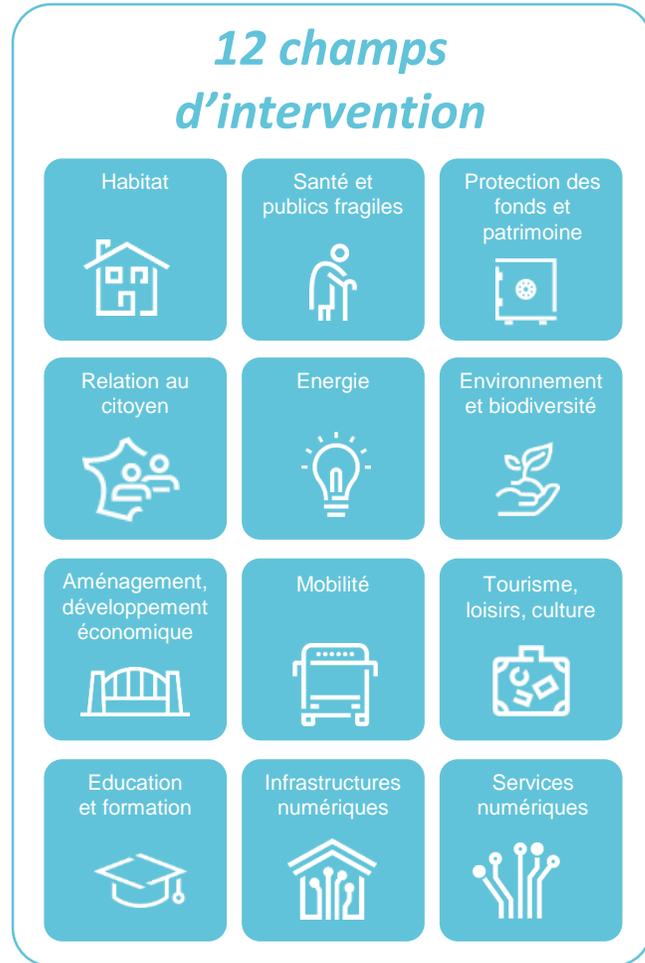


... et adresser de nouveaux enjeux territoriaux clés

	Programmes et outils existants	Objectifs à horizon 2024
<p>Innovation territoriale Grâce à des territoires démonstrateurs et des projets pilotes</p>	 Programme territoires d'innovation (TIGA)  Programme Smart City	<p>Poursuivre la mise en œuvre des programmes engagés</p>
<p>Transition écologique Grâce à des approches globales et « systémiques » à l'échelle locale</p>	 Contrats de transition écologique	<p>Renforcer et mettre en œuvre les contrats de transition écologique et développer un partenariat avec l'ADEME sur certains programmes (0 déchets, Territoires à énergie positive, ...)</p>
<p>Solidarité territoriale En développant les coopérations territoriales pour favoriser les dynamiques sur l'ensemble des territoires</p>	<p>Aucun programme existant</p>	<p>Créer un programme dédié ou des volets spécifiques au sein de contrats/programmes existants (ex. contrats avec les Régions)</p>



Assurer son rôle historique tout en développant de nouvelles activités dans les territoires : étendre son offre et cibler ses actions



Maintenir notre cœur de métier
Actions d'intensification



Utiliser nos compétences pour développer aujourd'hui de nouveaux pans entiers d'activité, en industrialisant nos offres
Actions de développement



Anticiper les évolutions du marché et préparer le business de demain dans une approche « test and fail fast »
Actions d'exploration





Les 12 champs d'intervention

Permettre à chacun, en tout point du territoire, ...

TERRITOIRES + INCLUSIFS	 Habitat	... de se loger de façon décente et abordable (notamment pour les publics prioritaires)
	 Santé et publics fragiles	... d'accéder aux soins et de grandir et vieillir en toute sérénité
	 Protection des fonds et patrimoine	... de bénéficier d'un tiers de confiance pour gérer ses projets patrimoniaux et sécuriser ses fonds
	 Relation au citoyen	... d'être écouté, de bénéficier d'un égal accès aux services publics et d'être acteur des projets de son territoire
TERRITOIRES + DURABLES	 Energie	... de limiter son empreinte carbone
	 Environnement et biodiversité	... de bénéficier d'un cadre de vie adapté aux conditions climatiques d'aujourd'hui et de demain et de développer l'économie circulaire
TERRITOIRES + ATTRACTIFS	 Aménagement et développement économique	... d'avoir accès à des opportunités économiques sur des territoires qui se développent de manière équilibrée
	 Mobilité	... de pouvoir se déplacer en limitant son impact sur l'environnement
	 Tourisme, loisirs, culture	... de bénéficier d'un accueil adapté et d'accéder au patrimoine et aux richesses locales
	 Education et formation	... d'apprendre dans les meilleures conditions et tout au long de la vie
TERRITOIRES + CONNECTES	 Infrastructures numériques	... d'avoir accès à une bonne connexion numérique
	 Services numériques	... de bénéficier, grâce au numérique, de services qui facilitent la vie au quotidien



et leur déclinaison en actions

12 champs d'intervention...

Permettre à chacun, en tout point du territoire, ...

TERRITOIRES + INCLUSIFS	 Habitat	... de se loger de façon décente et abordable (notamment pour les publics prioritaires)
	 Santé et publics fragiles	... d'accéder aux soins et de grandir et vieillir en toute sérénité
	 Protection des fonds et patrimoine	... de bénéficier d'un tiers de confiance pour gérer ses projets patrimoniaux et sécuriser ses fonds
	 Relation au citoyen	... d'être écouté, de bénéficier d'un égal accès aux services publics et d'être acteur des projets de son territoire
TERRITOIRES + DURABLES	 Energie	... de limiter son empreinte carbone
	 Environnement et biodiversité	... de bénéficier d'un cadre de vie adapté aux conditions climatiques d'aujourd'hui et de demain et de développer l'économie circulaire
TERRITOIRES + ATTRACTIFS	 Aménagement et développement économique	... d'avoir accès à des opportunités économiques sur des territoires qui se développent de manière équilibrée
	 Mobilité	... de pouvoir se déplacer en limitant son impact sur l'environnement
	 Tourisme, loisirs, culture	... de bénéficier d'un accueil adapté et d'accéder au patrimoine et aux richesses locales
TERRITOIRES + CONNECTES	 Education et formation	... d'apprendre dans les meilleures conditions et tout au long de la vie
	 Infrastructures numériques	... d'avoir accès à une bonne connexion numérique
	 Services numériques	... de bénéficier, grâce au numérique, de services qui facilitent la vie au quotidien

...qui se déclinent en actions

Des actions d'intensification
Pour consolider notre positionnement sur nos marchés historiques

Des actions de développement
pour développer aujourd'hui de nouveaux pans entiers d'activité, en industrialisant notre offre

Des actions d'exploration
pour anticiper les évolutions du marché et préparer le business de demain dans une approche « test and fail fast »

Permettre à chacun, en tout point du territoire...

Intensification

Développement

Exploration

		Intensification	Développement	Exploration
TERRITOIRES + INCLUSIFS	 Habitat	<ul style="list-style-type: none"> ... de se loger de façon décente et abordable (notamment pour les publics prioritaires) • Sécurisation du financement du secteur et développement de l'offre de logements sur l'ensemble de la chaîne du logement abordable en réponse aux besoins des travailleurs clés et publics spécifiques • Réhabilitation thermique du parc social • Accroissement de l'intervention de la Banque des Territoires sur les territoires à enjeux 	<ul style="list-style-type: none"> • Plateforme de financement public du logement social • Résorption de l'habitat indigne notamment via la rénovation des copropriétés dégradées • Diversification des modes de financement en fonds propres du logement d'intérêt public 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluidification des parcours résidentiels • Utilisation du numérique pour développer des logements et maîtriser la gestion des ressources • Gestion innovante des îlots urbains grâce aux données et aux services • Nouveaux modèles économiques pour l'accession à la propriété des keyworkers
	 Santé et publics fragiles	<ul style="list-style-type: none"> ... d'accéder aux soins et de grandir et vieillir en toute sérénité • Financement du secteur public sanitaire et médicosocial • Amélioration des conditions d'accueil des populations vulnérables • Sécurisation du modèle des prestations sociales (ex : AcoSS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie territoriale santé/vieillesse • Rénovation et restructuration des hôpitaux • Insertion des personnes en situation de handicap • Structuration du secteur associatif d'hébergement collectif des seniors 	<ul style="list-style-type: none"> • Modernisation du secteur sanitaire et médico-social grâce au développement de nouveaux usages • Modèles innovants d'hébergement des personnes âgées • Amélioration de l'accès aux soins pour les publics éloignés • Hébergement d'urgence pour les malades sans domicile et de maison de répit pour les aidants • Adaptation des logements des seniors • Solvabilisation des besoins des seniors (ex : voyager)
	 Protection des fonds et patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> ... de bénéficier d'un tiers de confiance pour gérer ses projets patrimoniaux et sécuriser ses fonds • Consolidation de la position d'acteur de référence (satisfaction client / simplification, performance opérationnelle, accompagnement des projets d'entreprise et partenariats) • Consolidation du modèle économique (adaptation de la rémunération des encours au contexte économique global) • Promotion de l'offre consignations et dépôts spécialisés • Adaptation du partenariat avec la DGFIP aux nouveaux enjeux réglementaires et de la relation client 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles offres et services à valeur ajoutée au profit des clientèles • Synergies business entre professions juridiques et autres clientèles de la BDT • Extension de l'offre « services bancaires » à d'autres clientèles • Investissement dans les acteurs innovants (intégrateur d'un écosystème) • Développement de nouveaux cas de consignations en réponse aux besoins sociétaux et économiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Mandats pour sécuriser d'autres dépôts/paiements • Nouvelles activités autour de la confiance et de la sécurisation (ex: sécurisation d'autres actifs que l'argent : données, cryptomonnaie)
	 Relation au citoyen	<ul style="list-style-type: none"> ... d'être écouté, de bénéficier d'un égal accès aux services publics et d'être acteur des projets de son territoire • Partenariats avec des acteurs accélérant des innovations sociales et démocratiques • Accès aux services publics par le déploiement des maisons France services et des tiers lieux de proximité et d'inclusion sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'accès aux services publics par le numérique • Promotion de la Civic tech et de la Gestion Relation Citoyen • Promotion d'un numérique inclusif • Amélioration des relations entre élus et administrés 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'offre de service public augmenté et des initiatives citoyennes territoriales
TERRITOIRES + DURABLES	 Energie	<ul style="list-style-type: none"> ... de limiter son empreinte carbone • Grands projets d'infrastructures énergétiques : ENR, géothermie, réseau de chaleur, éolien terrestre et offshore... • Rénovation énergétique des bâtiments : logements sociaux, patrimoine scolaire, hôpitaux, universités, autres bâtiments publics, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies territoriales en faveur de la transition énergétique et écologique • Déploiement d'outils de diagnostic et de pilotage de la performance énergétique du patrimoine public • Nouvelle stratégie méthanisation • Développement de la filière hydrogène 	<ul style="list-style-type: none"> • Solutions de gestion énergétique des quartiers et bâtiments publics • Solutions d'énergie décentralisées • Offre sur l'efficacité énergétique des logements privés • Solutions de financement innovantes en matière d'énergie
	 Environnement et biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> ... de bénéficier d'un cadre de vie adapté aux conditions climatiques d'aujourd'hui et de demain, et de développer l'économie circulaire • Développement et rénovation des réseaux essentiels : eau, assainissement, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tri, recyclage, réemploi, écologie industrielle et solutions CSR • Accompagnement des collectivités à l'adaptation au changement climatique • Déploiement d'infrastructures écologiques, notamment sites naturels de compensation • Transition alimentaire et circuits courts • Dépollution des sols et lutte contre l'artificialisation des sols 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunités liées au label bas carbone pour les collectivités • Modèles économiques innovants intégrant les impacts et les externalités • Accompagnement des acteurs publics dans la prise en compte de la biodiversité et intégration de séquences ERC (éviter/réduire/compenser) dans les grands projets



Permettre à chacun, en tout point du territoire...

Intensification

Développement

Exploration

			Intensification	Développement	Exploration		
TERRITOIRES + ATTRACTIFS	 Aménagement et développement économique	... d'avoir accès à des opportunités économiques sur des territoires qui se développent de manière équilibrée	<ul style="list-style-type: none"> Immobilier d'activité adapté aux nouveaux usages Intensification de l'accompagnement des EPL et renforcement de ces opérateurs territoriaux 	<ul style="list-style-type: none"> Développement du marché et de l'écosystème de l'ESS et de l'innovation sociale Intensification des efforts au profit des quartiers NPNRU 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien à la revitalisation, à la mutation et à la digitalisation des commerces en centres-villes Verdissement du portefeuille immobilier de la Banque des Territoires Nouveaux lieux de travail connectés et collaboratifs (tiers-lieux) 	<ul style="list-style-type: none"> Reconversions des friches (ex : Territoires d'industrie) Immobilier industriel sur mesure, innovant et durable (usine 4.0) 	
	 Mobilité	... de pouvoir se déplacer en limitant son impact sur l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> Création, modernisation ou extension des terminaux et des pôles d'échanges intermodaux 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux grands projets d'infrastructures de transport 	<ul style="list-style-type: none"> Infrastructures de recharge pour véhicules électriques (IRVE) Renouvellement des flottes des véhicules de services par des véhicules à motorisations propres Solutions innovantes de mobilité du quotidien Usage du vélo pour les mobilités du quotidien 	<ul style="list-style-type: none"> Logistique urbaine durable et intelligente et basculement accéléré vers une mobilité propre Premiers développements de la filière mobilité hydrogène Entretien et modernisation des ouvrages d'art routiers 	<ul style="list-style-type: none"> Entretien et modernisation des réseaux routiers/ferroviaires secondaires Acquisition de véhicules propres pour les particuliers Matériel roulant ferroviaire régional Projets de transport maritime et fluvial propres
	 Tourisme, loisirs, culture	... de bénéficier d'un accueil adapté et d'accéder au patrimoine et aux richesses locales	<ul style="list-style-type: none"> Stratégies touristiques territoriales à long-terme 	<ul style="list-style-type: none"> Développement des capacités d'hébergement et de l'attractivité des infrastructures touristiques (toutes gammes) 	<ul style="list-style-type: none"> Projets touristiques et services numériques pour renforcer l'attractivité des territoires périphériques Consolidation de la filière touristique et des acteurs du tourisme social 	<ul style="list-style-type: none"> Projets responsables pour faire de la France la destination de référence pour le développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> Plateforme visant à regrouper l'offre touristique afin de renforcer la valeur ajoutée par le secteur et fédérer la filière Soutien au tourisme culturel (Relais de France, Pass culture)
	 Education et formation	... d'apprendre dans les meilleures conditions et tout au long de la vie	<ul style="list-style-type: none"> Construction et modernisation des lieux d'apprentissage et de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Développement de la formation professionnelle, notamment en accompagnant les structures de formation à fort impact social et territorial 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration et développement du parcours d'éducation et de formation Numérique éducatif 	<ul style="list-style-type: none"> Valorisation des actifs des universités et contribution à la rénovation du patrimoine 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion Territoriale des Emplois et Compétences, grâce à des plateformes et de nouveaux usages Co-construction de l'école de demain Activités périscolaires pour tous (ex : petite école du numérique) Plan de protection de l'enfance du ministère de la Santé Plateforme Ed Tech entre start-ups du secteur, acteurs publics locaux et éducatifs et enseignants
TERRITOIRES + CONNECTÉS	 Infrastructures numériques	...d'avoir accès à une bonne connexion numérique	<ul style="list-style-type: none"> Couverture en fibre optique des territoires non encore couverts 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement des collectivités sur les zones blanches mobiles, projets de wifi territorial et outils de financement associés 	<ul style="list-style-type: none"> Stockage de proximité via les data centers locaux 	<ul style="list-style-type: none"> Opportunités de la 5G et des réseaux d'objets connectés au service des smart cities 	
	 Services numériques	... de bénéficier, grâce au numérique, de services qui facilitent la vie au quotidien	<ul style="list-style-type: none"> Diffusion des services numériques et développement des usages Gestion de la donnée territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement des villes moyennes et métropoles dans l'utilisation du numérique au service des politiques publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement des collectivités sur le déploiement d'outils d'aide à la décision basés sur la data Accompagnement des territoires ruraux dans l'utilisation du numérique au service des politiques publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement d'outils data type IA pour simplifier les process et générer des économies 	<ul style="list-style-type: none"> Tiers de confiance numérique



Des territoires plus inclusifs, pour se loger décemment, accéder à l'emploi, vieillir en toute sérénité

Contexte et enjeux

ATTENTES DES CITOYENS

61% des Français indiquent ne pas se satisfaire de l'action des pouvoirs publics en matière de logement.*

Les évolutions les plus demandées sont :

- "des solutions de logement pour les personnes âgées ou dépendantes"
- "des logements plus économes en énergie"
- la mise à disposition "de logements d'urgence pour les plus démunis"

ENJEUX POUR LA FRANCE

Données clés	Moyenne France	Moyenne UE	Comparaisons territoriales entre régions		Objectifs de l'Etat
			Minimum	Maximum	
Voir méthodologie en annexe					
TAUX DE PAUVRETÉ	13,6%	17,3%	11,2%	40,4%	Stratégie 2018 de prévention et de lutte contre la pauvreté
INDICE DE VIEILLISSEMENT	78,3	93,1	55	107	



Ambition de la Banque des Territoires 2020- 2024

Champs d'intervention –
Permettre à chacun, en tout point du territoire...



HABITAT – ... de se loger de façon décente et abordable (notamment pour les publics prioritaires)



SANTE ET PUBLICS FRAGILES – ... d'accéder aux soins et de grandir et vieillir en toute sérénité



PROTECTION DES FONDS ET PATRIMOINE - ... de bénéficier d'un tiers de confiance pour gérer ses projets patrimoniaux et sécuriser ses fonds



RELATION AU CITOYEN - ... d'être écouté, de bénéficier d'un égal accès aux services publics et d'être acteur des projets de son territoire

Contribution de la Banque des Territoires aux ODD correspondants et cibles visées





HABITAT



Permettre à chacun, en tout point du territoire... de se loger de façon décente et abordable (notamment pour les publics prioritaires)



Actions d'intensification

Consolider nos cœurs de métier

Sécuriser le financement du secteur et continuer à développer l'offre de logements sur l'ensemble de la chaîne du logement abordable (social, intermédiaire, accession sociale) et de l'habitat inclusif (logement accompagné, places d'hébergement) pour répondre aux besoins de tous les publics prioritaires (travailleurs clés et publics spécifiques : étudiants, jeunes travailleurs, saisonniers...)



Accélérer la réhabilitation thermique du parc social



Accroître l'intervention de la Banque des Territoires sur les territoires à enjeux (QPV / NPNRU, Outre-mer, Cœur de ville, petites villes de demain, bassins miniers, ...)



Actions de développement

Enrichir l'expérience client et l'offre Banque des Territoires

Devenir la plateforme de financement public du logement social (dette, subventions et garanties européennes ...)

Résorber l'habitat indigne en accompagnant notamment la rénovation des copropriétés dégradées



Diversifier les modes de financement en fonds propres du logement d'intérêt public (prêts de haut de bilan, titres participatifs, quasi fonds propres ...)



Actions d'exploration

Développer de nouveaux business

Fluidifier les parcours résidentiels pour soutenir l'emploi, la formation et l'insertion sociale



Favoriser l'utilisation du numérique pour développer des logements et maîtriser la gestion des ressources (énergétiques, fluides...) par un service sur mesure



Impulser une gestion innovante des ilots urbains grâce aux données et aux services de la smart city (espaces de coworking, ...)



Faire émerger de nouveaux modèles économiques pour l'accession à la propriété dans le logement libre des keyworkers en territoires tendus (expérimentation Tonus)



Légende :

- Actions concernées par le plan de relance
- Plan d'action développement durable
- Chantiers mandarine
- PIA



SANTE ET PUBLICS FRAGILES

Permettre à chacun, en tout point du territoire... d'accéder aux soins et de grandir et vieillir en toute sérénité



TERRITOIRES + INCLUSIFS



Actions d'intensification

Consolider nos cœurs de métier

Financer le secteur public sanitaire et médicosocial (centres hospitaliers, EHPAD) et l'hébergement non médicalisé des séniors (ex : résidences services seniors, autres formes d'hébergements collectifs)

Améliorer les conditions d'accueil des populations vulnérables (personnes âgées dépendantes, enfants protégés, personnes en situation de handicap, etc.)

Consolider nos positions établies, en sécurisant le modèle des prestations sociales (ex : AcoSS)



Actions de développement

Enrichir l'expérience client et l'offre Banque des Territoires

Accompagner les territoires dans leur stratégie de santé/vieillessement

Participer à la rénovation (y compris énergétique) et la restructuration des hôpitaux

Favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap (notamment par le développement des logements)

Accompagner la structuration du secteur associatif d'hébergement collectif des séniors



Actions d'exploration

Développer de nouveaux business

Développer des plateformes et de nouveaux usages pour moderniser le secteur sanitaire et médico-social (prévention, maintien à domicile des séniors, télémédecine, modernisation des pratiques de soins)

Développer des modèles innovants d'hébergement des personnes âgées (maison de retraite à domicile, béguinages, maisons de retraite partagées, renforcement des liens intergénérationnels, etc.)

Améliorer l'accès aux soins pour les publics éloignés (fluidité des parcours de soin, réseaux de centres de santé, etc.)

Développer de nouvelles offres d'hébergement d'urgence pour les malades sans domicile et de soutien aux aidants (ex : maison de répit pour les aidants)

Favoriser l'adaptation des logements des séniors

Solvabiliser les besoins des séniors (ex : viager solidaire, viager social, prêt viager hypothécaire)

Légende :

- Actions concernées par le plan de relance
- Plan d'action développement durable
- Chantiers mandarine
- PIA



PROTECTION DES FONDS ET PATRIMOINE

Permettre à chacun, en tout point du territoire... de bénéficier d'un tiers de confiance pour gérer ses projets patrimoniaux et sécuriser ses fonds



Actions d'intensification

Consolider nos cœurs de métier

- Consolider notre position d'acteur de référence
- Poursuivre l'amélioration de la satisfaction client en accélérant la digitalisation des offres, la simplification des parcours clients et des parcours collaborateurs
- Intensifier la sécurisation des encours en confortant notre performance opérationnelle (dématérialisation, conformité, extension de périmètre...)
- Renforcer l'accompagnement des projets d'entreprise de nos clients professions juridiques et acteurs publics
- Valoriser les partenariats auprès des clients

Consolider le modèle économique de la Banque des Territoires en adaptant la rémunération des encours au contexte économique global

Promouvoir l'offre consignations et dépôts spécialisés auprès des clientèles de la Banque des Territoires et des prescripteurs

Adapter le partenariat avec la DGFIP aux nouveaux enjeux réglementaires et de la relation client (PSEE, RGPD, ACPR)



Actions de développement

Enrichir l'expérience client et l'offre Banque des Territoires

Agréger de nouvelles offres et services à valeur ajoutée au profit des clientèles

Développer les synergies business entre les compétences des professions juridiques et des autres clientèles de la Banque des Territoires

Etendre l'offre « services bancaires » (consignations, prêts, tenues de compte, gestion de flux, paiements en ligne, garanties, cautions, fiducies ...) à d'autres clientèles

Identifier et investir dans les acteurs innovants (ex : *legal tech*) pour devenir l'intégrateur d'un écosystème autour des professions juridiques

Développer de nouveaux cas de consignations en réponse aux besoins sociétaux et économiques



Actions d'exploration

Développer de nouveaux business

Obtenir de nouveaux mandats visant à sécuriser d'autres dépôts ou paiements (ex. sécuriser des fonds dans le cadre de transactions internationales)

Développer de nouvelles activités autour de la confiance et de la sécurisation (ex. sécurisation d'autres actifs que l'argent : données, cryptomonnaie)

Légende :

- Actions concernées par le plan de relance
- Plan d'action développement durable
- Chantiers mandarine
- PIA



RELATION AU CITOYEN



Permettre à chacun, en tout point du territoire... d'être écouté, de bénéficier d'un égal accès aux services publics et d'être acteur des projets de son territoire



Actions d'intensification

Consolider nos cœurs de métier

Poursuivre et développer des partenariats avec des think-tanks et des incubateurs de start-ups accélérateurs des innovations sociales et démocratiques (incubateurs de l'ESS, etc.)

Renforcer l'accès aux services publics par le déploiement des maisons France services et des tiers lieux de proximité et d'inclusion sociale



Actions de développement

Enrichir l'expérience client et l'offre de la Banque des Territoires

Améliorer l'accès aux services publics grâce au numérique et en collaboration avec La Poste (lieux de proximité et d'inclusion sociale et numérique)



Accompagner le développement de la participation citoyenne en promouvant la Civic tech et en accompagnant les collectivités dans l'appropriation des démarches (Gestion Relation Citoyen) et outils de consultation citoyenne



Promouvoir un numérique inclusif pour tous et partout en déployant des lieux de médiation numérique (Hubs territoriaux pour un numérique inclusif)



Contribuer à l'amélioration des relations entre élus et administrés par des initiatives innovantes (ex : initiatives en direct avec les citoyens, cofinancement de consultations, etc.)



Actions d'exploration

Développer de nouveaux business

Développer l'offre de service public augmenté et des initiatives citoyennes territoriales (ex : co-investissement avec les citoyens / plateformes de financement participatif ; monnaies locales ; foncières citoyennes, incubateurs de l'ESS, etc.)



Légende :

- Actions concernées par le plan de relance
- Plan d'action développement durable
- Chantiers mandarine
- PIA



Des territoires plus durables, pour vivre dans des environnements plus verts et plus sains, respirer, mieux manger, œuvrer en faveur d'une société plus responsable et plus équitable

Contexte et enjeux

ATTENTES DES CITOYENS

67% des français ont une mauvaise opinion de l'action de l'Etat en matière d'environnement*.

- 17% des français considèrent les incitations à utiliser de l'énergie renouvelable comme une priorité (1er rang)
- 10% des français pensent que le développement d'espaces protégés et d'aménagement du paysage est une priorité (5ème rang)

ENJEUX POUR LA FRANCE

Données clés Voir méthodologie en annexe	Niveau national	Moyenne UE consommation brute d'énergie	Comparaisons territoriales entre régions		Objectifs de l'Etat
			Mini	Maxi	
* % ENR DANS LA CONSOMMATION D'ENERGIE	16,6%	18,5%	14 %	37 %	32% en 2030 (LTE)
PROGRESSION DE L'ARTIFICIALISATION SOLS	+0,48%	+0,47%	0,14 %	0,88 %	

*Sources: office européen des statistiques Eurostat, janvier 2020



Ambition de la Banque des Territoires 2020- 2024

Champs d'intervention – Permettre à chacun, en tout point du territoire...



ÉNERGIE – ... de limiter son empreinte carbone



ENVIRONNEMENT ET BIODIVERSITÉ – ... de bénéficier d'un cadre de vie adapté aux conditions climatiques d'aujourd'hui et de demain, et de développer l'économie circulaire

Contribution de la Banque des Territoires aux ODD correspondants et cibles visées





ÉNERGIE



Permettre à chacun, en tout point du territoire... de limiter son empreinte carbone



Actions d'intensification

Consolider nos cœurs de métier

Accompagner les grands projets d'infrastructures énergétiques et de transition énergétique limitant/réduisant l'impact carbone (ENR, géothermie, réseau de chaleur, éolien terrestre et offshore)



Accélérer la rénovation énergétique des bâtiments : logements sociaux, patrimoine scolaire, hôpitaux, universités, autres bâtiments publics, etc., en diversifiant les solutions de financement (prêts, intracting)



Actions de développement

Enrichir l'expérience client et l'offre Banque des Territoires

Accompagner la mise en œuvre des stratégies territoriales en faveur de la transition énergétique et écologique



Déployer des outils de diagnostic et de pilotage de la performance énergétique du patrimoine public



Déployer la nouvelle stratégie méthanisation (boite à outil, investissements intermédiés)



Accompagner le développement de la filière hydrogène



Actions d'exploration

Développer de nouveaux business

Etudier les solutions et modèles économiques de maîtrise et de gestion énergétique :

- stockage d'énergie
- gestion énergétique intelligente, à l'échelle du bâtiment et du quartier



Accompagner la décentralisation de l'énergie pour tous les types de territoires ; réaliser de premières opérations d'investissement dans des systèmes énergétiques locaux (ex : autoconsommation)



Déployer une offre sur l'efficacité énergétique des logements privés, notamment par un dispositif de refinancement via une Agence publique



Proposer des solutions de financement innovantes en matière d'énergie (consignations environnementales)



Légende :

- Actions concernées par le plan de relance
- Plan d'action développement durable
- Chantiers mandarine
- PIA



ENVIRONNEMENT ET BIODIVERSITE



Permettre à chacun, en tout point du territoire... de bénéficier d'un cadre de vie adapté aux conditions climatiques d'aujourd'hui et de demain et de développer l'économie circulaire



Actions d'intensification

Consolider nos cœurs de métier

Financer le développement et la rénovation des réseaux essentiels : eau, assainissement, etc.



Actions de développement

Enrichir l'expérience client et l'offre Banque des Territoires

Développer le tri, le recyclage des déchets, le réemploi, l'écologie industrielle et les solutions CSR (combustibles solides de récupération)



Accompagner les collectivités territoriales à l'adaptation au changement climatique



Accompagner le déploiement d'infrastructures écologiques, et notamment la démultiplication de sites naturels de compensation



Accompagner les territoires dans leurs actions de transition alimentaire et de circuits courts (projets alimentaires territoriaux, foncier agricole..)



Accompagner la dépollution des sols et la lutte contre l'artificialisation des sols



Actions d'exploration

Développer de nouveaux business

Étudier les opportunités offertes par le label bas carbone pour les collectivités territoriales (ex : devenir opérateur du label)



Développer des modèles économiques innovants intégrant les impacts et les externalités (ex : coûts évités, paiements pour services écosystémiques)



Accompagner les acteurs publics dans la prise en compte de la biodiversité et intégrer des séquences ERC dans les grands projets (éviter, réduire, compenser)



Légende :

- Actions concernées par le plan de relance
- Plan d'action développement durable
- Chantiers mandarine
- PIA



Des territoires plus attractifs, pour habiter dans des lieux vivants, revisiter nos terroirs, innover et créer

Contexte et enjeux

ATTENTES DES CITOYENS

Les attentes des territoires ruraux sont fortes en matière d'investissement public. 60% des ruraux considèrent souffrir de l'inaction des pouvoirs publics, contre seulement 39% des urbains.*

- Les priorités des Français en matière de services publics sont (i) la santé publique et (ii) l'emploi (44% des sondés).**
- Les français sont prêts à changer leurs habitudes en matière de mobilité mais il existe un besoin d'informations et d'infrastructures.***

ENJEUX POUR LA FRANCE

Données clés	Moyenne France	Moyenne UE	Comparaisons territoriales entre régions		Objectifs de l'Etat
			Minimum	Maximum	
Voir méthodologie en annexe					
PART DES 15-24 ANS NEET*	17,4%	12%	14 %	37 %	Former 1 million de « jeunes décrocheurs »
EVOLUTION/AN de la POP due au SOLDE MIGRATOIRE	+0,1%	+0,19%	- 1,08%	+1,11%	



Ambition Banque des Territoires 2020- 2024

Champs d'intervention – Permettre à chacun, en tout point du territoire...



AMÉNAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE – ... d'avoir accès à des opportunités économiques sur des territoires qui se développent de manière équilibrée



ÉDUCATION ET FORMATION– ... d'apprendre dans les meilleures conditions et tout au long de la vie



MOBILITÉ– ... de pouvoir se déplacer en limitant son impact sur l'environnement



TOURISME LOISIRS CULTURE – ... de bénéficier d'un accueil adapté et d'accéder au patrimoine et aux richesses locales

Contribution de la Banque des Territoires aux ODD correspondants et cibles visées





2 Nos orientations stratégiques



2.2 Champs d'intervention

AMÉNAGEMENT ET DEVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Permettre à chacun, en tout point du territoire... d'avoir accès à des opportunités économiques sur des territoires qui se développent de manière équilibrée



TERRITOIRES + ATTRACTIFS



Actions d'intensification

Consolider nos cœurs de métier

Déployer une offre immobilière d'activité adaptée aux besoins des entreprises et aux nouveaux usages

Intensifier l'accompagnement des EPL et renforcer ces opérateurs territoriaux (développement de nouvelles modalités d'intervention et de complémentarité d'actions, conseil, etc.)

Accompagner le développement du marché et de l'écosystème de l'ESS et de l'innovation sociale (accompagnement, investissement intermédié, partenariats, contrats à impact social, insertion par l'activité économique, etc.)

Intensifier nos efforts d'investissement au profit du développement économique et social des quartiers visés par le NPNRU



Actions de développement

Enrichir l'expérience client et l'offre Banque des Territoires

Soutenir la revitalisation, la mutation et la digitalisation des commerces en centres-villes (foncières, services à destination des commerces, etc.)

Verdir le portefeuille immobilier (brownfield et greenfield) de la Banque des Territoires et s'attacher à sa rotation (stratégie de cession)

Développer les nouveaux lieux du travail connectés et collaboratifs (tiers lieux), notamment dans les territoires ruraux, villes moyennes et les QPV

Soutenir la reconversion des friches et anciennes infrastructures industrielles (ex : Territoires d'industrie)

Développer l'immobilier industriel sur mesure, innovant et durable (usine 4.0)



Actions d'exploration

Développer de nouveaux business

Légende :

- Actions concernées par le plan de relance
- Plan d'action développement durable
- Chantiers mandarine
- PIA



MOBILITÉ



Permettre à chacun, en tout point du territoire... de pouvoir se déplacer en limitant son impact sur l'environnement



Actions d'intensification

Consolider nos cœurs de métier

Financer la création, modernisation ou extension des terminaux (ports, aéroports, gares) et des pôles d'échanges intermodaux (ex. parkings-relais)

Financer le développement de nouveaux grands projets d'infrastructures de transport



Actions de développement

Enrichir l'expérience client et l'offre Banque des Territoires

Développer un maillage du territoire avec des infrastructures de recharge pour véhicules électriques (IRVE)  

Renouveler les flottes d'autobus, autocars et véhicules de services par des véhicules à motorisations propres (électrique, GNV, hydrogène) 

Financer le déploiement de solutions innovantes de mobilité du quotidien : plus connectées, intermodales, propres et solidaires  

Accompagner l'essor de l'usage du vélo pour les mobilités du quotidien (voirie, vélos partagés, etc.)  

Faire émerger une logistique urbaine intelligente et durable et accélérer le basculement de la filière vers la mobilité propre (électrique, GNV)    

Permettre les premiers développements de la filière mobilité hydrogène (stations-services et flottes de véhicules)   

Entretien et moderniser les ouvrages d'art routiers 



Actions d'exploration

Développer de nouveaux business

Entretien et moderniser les réseaux secondaires routiers (routes départementales, voirie communale) et ferroviaires (lignes de desserte fine du territoire)  

Financer l'acquisition de véhicules propres pour les particuliers (électrique essentiellement) 

Faciliter le financement des investissements des régions dans le matériel roulant ferroviaire régional (TER, TET) 

Investir dans des projets de transport maritime et fluvial propres (passager et fret)  

Légende :

-  Actions concernées par le plan de relance
-  Plan d'action développement durable
-  Chantiers mandarine
-  PIA



TOURISME, LOISIRS, CULTURE

Permettre à chacun, en tout point du territoire... de bénéficier d'un accueil adapté et d'accéder au patrimoine et aux richesses locales



Actions d'intensification

Consolider nos cœurs de métier

Accompagner les collectivités territoriales sur leurs stratégies touristiques à long-terme et sur la transformation du secteur

Financer le développement des capacités d'hébergement et de l'attractivité des infrastructures touristiques (toutes gammes) :

- en adéquation avec les attentes clients (Français et internationaux) y.c. les préoccupations environnementales et sanitaires
- ou en privilégiant les projets pour lesquels nous avons une forte additionnalité par rapport aux investisseurs privés traditionnels : projets complexes (notamment en partenariat public/privé) et/ou à économie tendue.



Actions de développement

Enrichir l'expérience client et l'offre de la Banque des Territoires

Contribuer au renforcement de l'attractivité des territoires périphériques (montagnes, thermalisme, territoires ruraux, ...) via des projets touristiques et des services numériques



Contribuer à consolider la filière touristique pour faire émerger des champions nationaux notamment les opérateurs exploitants et continuer à consolider les acteurs du tourisme social



Faire de la France la destination de référence pour le développement durable : évolution des modèles d'affaires du secteur en investissant dans des projets responsables (circuits courts, baisse empreinte carbone, lutte contre le surtourisme, etc.)



Actions d'exploration

Développer de nouveaux business

Développer une plateforme visant à regrouper l'offre touristique afin de renforcer la valeur ajoutée par le secteur et fédérer la filière



Favoriser le développement du tourisme culturel (Relais de France et Pass Culture)



Légende :

- Actions concernées par le plan de relance
- Plan d'action développement durable
- Chantiers mandarine
- PIA



ÉDUCATION ET FORMATION



Permettre à chacun, en tout point du territoire... d'apprendre dans les meilleures conditions et tout au long de la vie



Actions d'intensification

Consolider nos cœurs de métier

Financer la construction et la modernisation des lieux d'apprentissage (y compris petite enfance) pour les adapter aux nouveaux usages



Intensifier le développement de la formation professionnelle (y compris sur les métiers du grand âge) et notamment en accompagnant les structures de formation à fort impact social et territorial



Actions de développement

Enrichir l'expérience client et l'offre Banque des Territoires

Soutenir et contribuer à l'amélioration et au développement du parcours de formation et d'éducation (et faire des compétences un levier d'insertion)



Développer le numérique éducatif



Valoriser les actifs des universités et contribuer à la rénovation du patrimoine



Actions d'exploration

Développer de nouveaux business

Aider les territoires à mieux anticiper leur besoin en compétences et les formations qu'ils doivent développer (GTEC), grâce à la data et en lien avec le mandat CPF



Co-construire l'école de demain : conseil aux collectivités, prototypage de nouveaux services numériques (ex : autodiagnostic en ligne).



Favoriser les activités périscolaires pour tous (ex : petite école du numérique)

Accompagner les collectivités et le plan de protection de l'enfance du ministère de la Santé



Développer une plateforme Ed Tech entre start-ups du secteur, acteurs publics locaux et éducatifs et enseignants



Légende :

- Actions concernées par le plan de relance
- Plan d'action développement durable
- Chantiers mandarine
- PIA



Des territoires plus connectés, pour créer des communautés, télétravailler, simplifier la vie quotidienne

Contexte et enjeux

ATTENTES DES CITOYENS

Une attente forte de développement du numérique avec le souci de l'inclusivité.

- La réactivité et la rapidité des services publics est toujours la première attente d'amélioration exprimée par les Français. Le souhait de voir augmenter les démarches par internet recule à 22% : face à la digitalisation une attente forte d'accompagnement.*
- 45 % des français déplorent un manque d'investissement public dans les technologies du numérique.**

ENJEUX POUR LA FRANCE

Données clés	Niveau National	Union européenne	Comparaisons territoriales entre régions		Objectifs de l'Etat
			Minimum	Maximum	
COUVERTURE THD	47%	--	18,2 %	78,2 %	100% en 2022
INDICE DESI	51,5 (18/28)	54,0	Objectif de transformation numérique de 100 % des SP		



Ambition Banque des Territoires 2020- 2024

Champs d'intervention – Permettre à chacun, en tout point du territoire...



INFRASTRUCTURES NUMERIQUES – ...d'avoir accès à une bonne connexion numérique



SERVICES NUMERIQUES – ... de bénéficier, grâce au numérique, de services qui facilitent la vie au quotidien

Contribution de la Banque des Territoires aux ODD correspondants et cibles visées





INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES



Permettre à chacun, en tout point du territoire ... d'avoir accès à une bonne connexion numérique



Actions d'intensification

Consolider nos cœurs de métier

Assurer la couverture en fibre optique des territoires non encore couverts



Actions de développement

Enrichir l'expérience client et l'offre de la Banque des Territoires

Accompagner les collectivités sur les zones blanches mobiles, projets de wifi territorial et développement des outils de financement associés



Développer le stockage de proximité via les data centers locaux



Actions d'exploration

Développer de nouveaux business

Explorer les opportunités de la 5G notamment pour les Territoires d'Industrie et réseaux d'objets connectés au service des *smart cities*

Légende :

- Actions concernées par le plan de relance
- Plan d'action développement durable
- Chantiers mandarine
- PIA



SERVICES NUMÉRIQUES



TERRITOIRES + INCLUSIFS

Permettre à chacun, en tout point du territoire ... de bénéficier, grâce au numérique, de services qui facilitent la vie au quotidien



Actions d'intensification

Consolider nos cœurs de métier

Accélérer la diffusion des services numériques et le développement des usages, notamment pour des publics spécifiques (ex : scolaires, personnes âgées, ...)



Accompagner les collectivités dans la gestion et la valorisation de la donnée pour optimiser la gestion des villes (ex : stockage/data centers, open data, data analytics)



Accompagner les métropoles et villes moyennes dans l'utilisation du numérique au service de leurs politiques publiques et dans leurs stratégies de *smart city*, grâce à du conseil, de l'ingénierie, des investissements ainsi que des services digitaux (*market place*, ...)



Actions de développement

Enrichir l'expérience client et l'offre de la Banque des Territoires

Accompagner le déploiement auprès des collectivités d'outils d'aide à la décision basés sur la data (mobilité, patrimoine public, réseaux d'eau...)



Accompagner les territoires ruraux dans l'utilisation du numérique au service de leurs politiques publiques et dans leurs stratégies de *smart city*, grâce à du conseil, de l'ingénierie, des investissements, ainsi que des services digitaux (*market place*, ...)



Accélérer et renforcer le déploiement d'outils data type IA permettant de simplifier les process et générer des économies (amélioration performance)



Actions d'exploration

Développer de nouveaux business

Se positionner en tiers de confiance numérique :

- Protection et souveraineté des données
- Cybersécurité
- Loyauté des algorithmes



Légende :



Actions concernées par le plan de relance



Plan d'action développement durable



Chantiers mandarine



PIA



2 Nos orientations stratégiques



2.3 Déclinaisons territoriales

Plan de la partie 2





La déclinaison de la stratégie Banque des Territoires, région par région

1

Une vision des enjeux et priorités des territoires élaborée par chaque Direction Régionale, cohérente avec les champs d'intervention

2

Une traduction de cette stratégie territoriale dans les plans commerciaux à partir de 2020





2 Nos orientations stratégiques



2.3 Déclinaisons territoriales

La Banque des Territoires en Auvergne Rhône-Alpes : le contexte

Exemple de fiche : voir l'ensemble des fiches dans le livret des fiches régionales



97 collaborateurs au sein de la Banque des Territoires Auvergne Rhône-Alpes

2 Mds€ de prêts en 2017, dont 800 M€ aux collectivités locales et 1,2 Md€ au secteur de l'habitat

149 M€ d'investissements dans des projets structurants sur l'ensemble du territoire régional

Population : 3 336 643 hab.
PIB/hab : 36 748 euros
Taux de chômage : 7,6%

Indicateurs	Valeur nb (rang/17)	Evol.	Comparaison au reste des territoires		
			Minimum	Moyenne	Maximum
TAUX DE PAUVRETÉ	12,8% (1)	NC	11,2%	14%	40,4%
% DEMANDES LOGEMENT SOCIAL SATISFAITES	27% (5)	NC	11%	23%	54%
INDICE DE VIEILLISSEMENT (pop +65 ans/ pop -20ans)	75,8 (7)	↗	55	83,6	107,6
PART DES 15-24 ANS NEET*	15,4% (17)	↗	14 %	17,4 %	37 %
EVOLUTION/AN de la POP due au SOLDE MIGRATOIRE	+0,35% (4)	↗	- 1,08%	+0,04%	+1,11%
% NUITÉES TOURISTIQUES SUR LE TOTAL NATIONAL	11,1% (8)	NC	0,2%		31,8%
PROGRESSION DE L'ARTIFICIALISATION SOLS	0,43% (5)	↘	0,14 %	0,48 %	0,83 %
EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE (% total)	11,3% (11)	NC	0,71%	7,7%	12,27%
%ENR dans conso électricité	50% (10)	↘	2%	22,9%	50%
COUVERTURE THD	52,7% (13)	↗	18,2 %	52,8 %	78,2 %
% EMPLOIS SECTEUR DU NUMERIQUE	3,7% (2)	NC	1,2 %	4 %	7 %

*NEET : ni emploi ni études ni formation

ATOUTS

- Forte attractivité économique (tourisme, infrastructures, industrie, tissu d'entreprises diversifié, place financière), 2^{ème} région exportatrice
- Patrimoine naturel et historique, agriculture diversifiée, 2^{ème} région la plus vaste de France
- Innovation, 43 grandes écoles, jeunesse qualifiée
- Proximité de la Suisse et de l'Italie

FAIBLESSES

- Fortes disparités territoriales, 28% de la pop habite en montagne, grande partie de la population en zone rurale
- Désindustrialisation d'une partie du territoire
- Populations vieillissantes en particulier dans les départements de l'ancienne Région Auvergne, manque de mixité sociale.
- Inégal accès au THD et zones blanches à traiter : seuls 21% des habitants d'Ardèche accèdent au THD.

OPPORTUNITÉS

- Dynamisme démographique et développement de la formation et de l'enseignement supérieur
- Grands projets d'infrastructures d'axes routiers et de transport
- Ecosystèmes générateurs d'innovations (smart cities)
- Gisements d'ENR (TE)
- Potential de développement touristique (thermalisme, montagne, etc.)

MENACES

- Des territoires de plus en plus enclavés et vieillissants menacés par la désindustrialisation.
- Risques technologiques et accès insuffisant aux équipements dans certaines villes
- Etalement urbain (4^{ème} région la plus urbanisée), pollution de l'air et de l'eau.
- Forte concurrence régionale et européenne.



2 Nos orientations stratégiques

2.3 Déclinaisons territoriales

Exemple de fiche : voir l'ensemble des fiches dans le livret des fiches régionales

DIAGNOSTIC ET ENJEUX TERRITORIAUX

INTEGRATION DANS LES PRIORITES NATIONALES

	Diagnostic	Enjeux territoriaux identifiés par la DR (2020-2024)	Intensification	Développement	Exploration
TERRITOIRES + INCLUSIFS	<ul style="list-style-type: none"> Un fort enjeu de mixité sociale dans les bassins de vie les plus contrastés, notamment dans les QPV. Concentration des populations les plus précaires et les plus âgées dans les zones rurales, enjeu d'appui au maintien à domicile et de logements adaptés au vieillissement. 	<ul style="list-style-type: none"> Développer le soutien à la politique de la ville dans les territoires fragiles Accompagner l'adaptation des infrastructures au vieillissement (RSS / Prêts) 	<ul style="list-style-type: none"> Intensification sur les territoires fragiles et tendus (notamment QPV) Sécurisation du financement du secteur pour continuer à développer l'offre de logements abordables Restructuration des hébergements médicalisés et non médicalisés des séniors 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement des territoires à l'adaptation au vieillissement 	<ul style="list-style-type: none"> Parcours résidentiels fluidifiés Opérateurs de bouquets de services aux séniors pour le maintien à domicile Petite maison de retraite
TERRITOIRES + DURABLES	<ul style="list-style-type: none"> Une nécessaire poursuite du développement des énergies renouvelables (éolien peu exploité, photovoltaïque en montagne, réhabilitation des sites de production et notamment des barrages existants, etc). Potential d'innovation en matière de sources d'énergies alternatives (distribution urbaine, etc). Besoin de rénovation énergétique des bâtiments publics et de création de réseaux de chaleur et de froid. Un enjeu de protection du patrimoine naturel (en particulier dans les zones montagneuses et rurales) et de baisse de la pollution. 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien aux projets d'ENR (barrages, projets avec le fonds OSER) dans la région Rhône-Alpes. Développer l'innovation en matière énergétique (Innovation Hydro : énergie hydraulique) Poursuivre la rénovation énergétique du bâti. 	<ul style="list-style-type: none"> Grands projets d'infrastructures énergétiques : ENR, géothermie, réseau de chaleur, éolien terrestre et offshore... Solutions d'efficacité énergétique du parc social et des bâtiments publics 	<ul style="list-style-type: none"> Offre énergétique pour tout le territoire (littoral, montagne, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Solutions d'énergie décentralisées Offre sur l'efficacité des logements privés
TERRITOIRES + ATTRACTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Enjeu de soutien à la recherche et à l'innovation pour faire du tissu économique un levier de désenclavement et réduire l'écart entre Auvergne et Rhône-Alpes. Potential d'attractivité de la région grâce au projet Lyon-Turin. Nécessaire déploiement de bornes hydrogènes (région) et électriques (GEG). Enjeu d'attractivité des villes moyennes et de développement d'une offre touristique et culturelle 	<ul style="list-style-type: none"> Appuyer la formation des moins qualifiés Soutenir la mobilité intelligente grâce aux initiatives de mutualisation des transports participant à la décongestion des centres (ex : entreprise clermontoise URBV sur 4 sites) Soutenir les projets d'infrastructures touristiques Poursuivre le programme Action Cœur de Ville pour redynamiser les villes moyennes notamment en zone rurale. 	<ul style="list-style-type: none"> Développement de la formation professionnelle Financement du développement des capacités d'hébergement et de l'attractivité des équipements touristiques (toutes gammes) 	<ul style="list-style-type: none"> Parcours d'éducation et de formation Accompagnement des structures de formation à fort impact social et territorial Nouveaux services pour la mobilité du quotidien en territoires peu denses et modèles économiques innovants Mutations et digitalisation des commerces dans les cœurs de villes et les territoires peu denses Logistique urbaine, intelligente et durable Projets touristiques et services numériques pour renforcer l'attractivité des territoires périphériques 	<ul style="list-style-type: none"> Activités périscolaires pour tous (ex : petite école du numérique)
TERRITOIRES + CONNECTES	<ul style="list-style-type: none"> Un enjeu de couverture numérique dans les zones les plus rurales (Ardèche, Savoie, Ain) et de transformation digitale de l'ensemble du territoire. Un potentiel de développement des services numériques (télécentres, e-tourisme) 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Poursuite Infrastructure THD dans les zones blanches</i> <i>Développer les dispositifs de Smart City</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Couverture en fibre optique des territoires non encore couverts Accompagnement des collectivités dans la gestion de la donnée territoriale Accompagnement des villes moyennes et métropoles dans l'utilisation du numérique au service des politiques publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement des collectivités sur les zones blanches mobiles et projets de wifi territorial et développement des outils de financement associés Accompagnement des territoires ruraux dans l'utilisation du numérique au service des politiques publiques 	

La Banque des Territoires en Auvergne Rhône-Alpes : exemples de projets de la DR

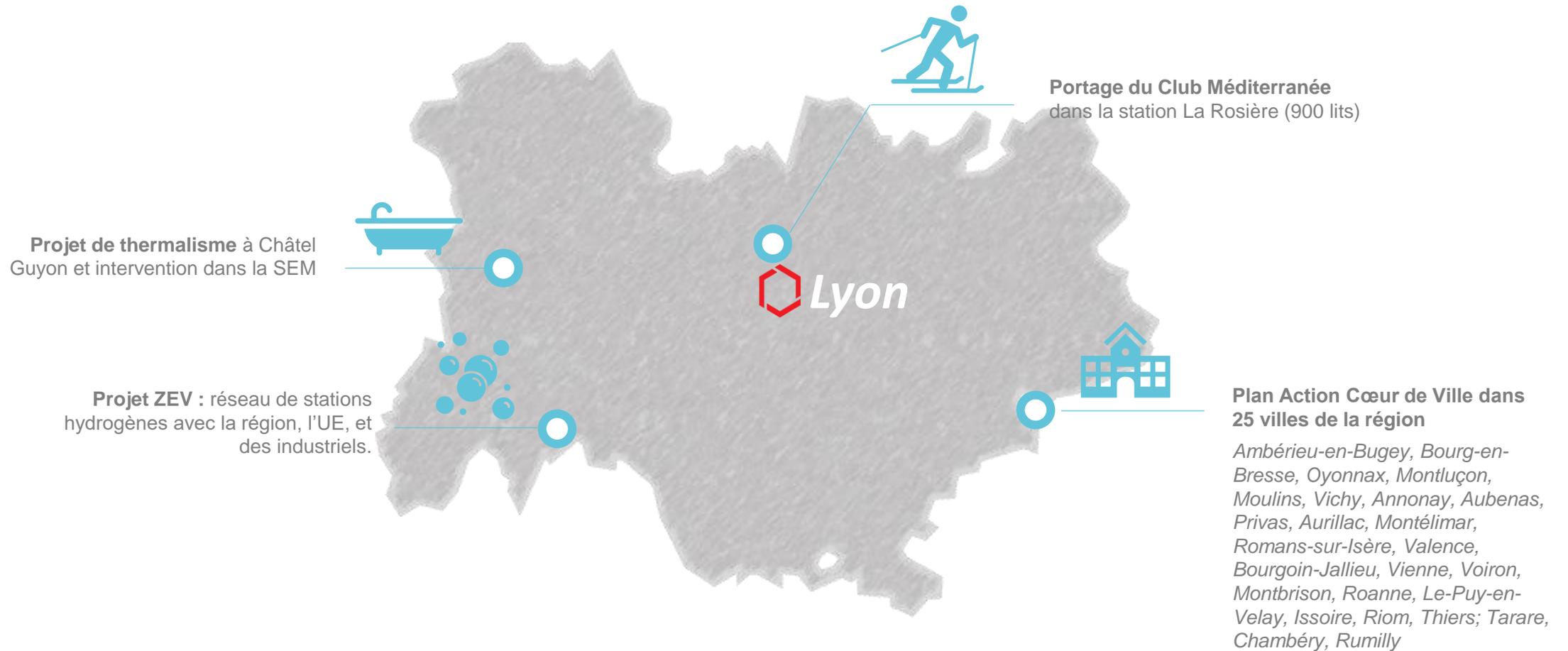
Exemple de fiche : voir
l'ensemble des fiches dans
le livret des fiches
régionales



2 Nos orientations stratégiques



2.3 Déclinaisons territoriales





3 | Nos priorités de transformation



3 Nos priorités de transformation

Pourquoi nos orientations stratégiques engagent-elles nécessairement une transformation de la Banque des Territoires ?

Afin de mieux répondre aux attentes de nos clients et de la société et de pouvoir accompagner leur transformation



La Banque des Territoires s'est créée avec la promesse **de transformer nos modes de fonctionnement** pour être encore plus efficaces et réactifs: interlocuteur référent, 1er contact qualifié sous 5 jours, accès simplifié via une plateforme digitale et omnicanale, déconcentration des décisions, transparence sur les résultats et mesure de nos impacts.

Afin de conserver nos mandats historiques et de s'en voir confier de nouveaux



Gestionnaire de mandats publics, la Banque des Territoires doit démontrer continuellement **l'utilité et l'efficacité** de son action. De plus en plus d'acteurs nous concurrencent.

Afin d'anticiper le coup d'après et notamment de saisir de nouvelles opportunités au sein de l'économie numérique



La Banque des Territoires agit pour et avec des acteurs territoriaux dans l'économie numérique, ce qui est générateur d'**opportunités** : **nouvelles offres, nouveaux partenariats** à forte valeur ajoutée, nouveaux **modèles d'affaires**, nouvel **environnement de travail** pour nos collaborateurs

Afin d'attirer et de conserver nos talents



Les « talents » sont de plus en plus **volatiles** et **les attentes des collaborateurs évoluent** en termes de simplification, outils de travail, autonomie, horizontalité, etc.



Les 4 priorités de transformation

3.1

Placer le client au cœur
de notre action



3.2

Jouer collectif pour favoriser
l'engagement et l'innovation



Grandissons Ensemble

3.3

Piloter la Banque des
Territoires par les impacts
grâce à la donnée



3.4

Créer et animer un
écosystème





Les 4 priorités de transformation

3.1

Placer le client au cœur de notre action

- **Enjeu 1** : Mieux connaître et interagir avec nos clients
- **Enjeu 2** : Orienter notre action en fonction de l'expérience client
- **Enjeu 3** : Simplifier nos processus pour mieux servir nos clients

... car ce sont ces clients qui agissent sur les territoires pour répondre aux besoins de la population.



Grandissons Ensemble

3.2

Jouer collectif pour favoriser l'engagement et l'innovation

- **Enjeu 4** : Favoriser les collaborations et la transversalité
- **Enjeu 5** : Partager et valoriser nos connaissances
- **Enjeu 6** : Améliorer l'expérience du collaborateur au quotidien
- **Enjeu 7** : Susciter et entretenir l'esprit d'innovation

... car la réalisation d'un projet ambitieux pour les Français et la satisfaction des clients passent par l'engagement quotidien des collaborateurs.



3.3

Piloter la Banque des Territoires par les impacts grâce à la donnée

- **Enjeu 8** : Développer une culture de la donnée
- **Enjeu 9** : Être orienté résultats
- **Enjeu 10** : Être orienté mesure d'impacts

... car la maîtrise de la data peut-être un puissant levier pour renforcer notre impact, améliorer notre performance et générer de nouveaux revenus.



3.4

Créer et animer un écosystème

- **Enjeu 11** : Proposer une offre étendue à nos clients
- **Enjeu 12** : Travailler avec nos partenaires pour co-développer des solutions innovantes

... car c'est notre capacité à agréger un ensemble de compétences et d'offres au service de nos clients et à co-innover avec nos partenaires qui participera demain à notre valeur ajoutée.





3 Nos priorités de transformation



3.1

Placer le client au cœur de notre action



3.2

Jouer collectif pour favoriser l'engagement et l'innovation



3.3

Piloter la Banque des Territoires par les impacts grâce à la donnée



3.4

Créer et animer un écosystème



Enjeu 1 : Mieux connaître et interagir avec nos clients

Enjeu 2 : Orienter notre action en fonction de l'expérience client

Enjeu 3 : Simplifier nos processus pour mieux servir nos clients

... car ce sont ces clients qui agissent sur les territoires pour répondre aux besoins de la population.



3.1 Placer le client au cœur de notre action



Enjeu 1 Mieux connaître et interagir avec nos clients

Une meilleure orientation client passe par la connaissance et l'interaction en continu



Mieux connaître nos clients

- **Grâce à la consolidation dans le CRM D'Clic des informations que nous recueillons sur tous les canaux d'échanges avec le client**
 - *Mise en place d'outils d'analyse du comportement des clients en ligne - exemple : le nombre de fois où un client a consulté une offre sur la plateforme*
- **Grâce à une meilleure compréhension et objectivation de qui sont nos clients, quels sont leurs enjeux, leurs attentes, les évolutions auxquelles ils sont confrontés, quel est leur niveau de satisfaction et d'engagement à notre égard :**
 - *Développement d'études clients, d'études de satisfaction, d'entretiens experts et des retours terrains*



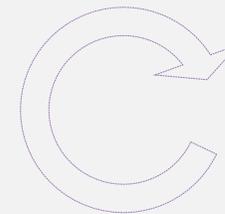
Interagir au maximum avec nos clients

- **Grâce au développement de nouveaux canaux d'interaction**
- **Grâce à la constitution et à l'animation de communautés de clients pérennes pour tester les nouveaux services, co-crée de nouvelles offres et favoriser les échanges entre clients (focus groups, réseaux sociaux...)**
- **Grâce au recueil systématique de retours d'expérience (questionnaires, espaces collaboratifs...)**

Le cercle vertueux de l'interaction client

Mesure de la satisfaction
Retours d'expérience

Dialogue
Co-construction



Amélioration de l'expérience client

Ecoute client



3.1 Placer le client au cœur de notre action



Enjeu 2 Orienter notre action en fonction de l'expérience client

Pourquoi développer une expérience client omnicanale ?

Les 4 atouts de l'omnicanalité



Canal physique
Réseau des DR



Canal téléphonique



Canal virtuel
Portail web et mobile



Réseaux partenaires

Accessibilité

L'information créée ou accessible sur un canal, est, dans le même temps, **accessible sur les autres canaux**

Continuité

Tout processus commencé sur un canal, peut **se poursuivre et se terminer, à tout moment sur les autres canaux**

Qualité

L'expérience délivrée est **identique en termes de performance** sur tous les canaux

Personnalisation

Le client est orienté vers le canal adapté à la nature du produit ou service qu'il recherche



3.1 Placer le client au cœur de notre action

L' « expérience client » doit guider nos actions, nous évaluer et nous transformer



Enjeu 2 Orienter notre action en fonction de l'expérience client

Le programme « Expérience client » vise à repenser l'ensemble des interactions entre le client et la marque dans une approche globale et holistique afin de proposer des interfaces et des services dans un processus physique et digital et de créer un engagement durable du client.

3 actions prioritaires du programme

- 1 Aligner sur les besoins clients** l'ensemble des acteurs contribuant à l'amélioration de l'expérience client (Stratégie, Marketing, Métiers, Commercial et Fonctions Supports) en sortant d'une approche en silo
- 2 Atteindre toutes les cibles** en leur proposant les parcours client avec les points de contact adaptés (omnicanalité) :
 - Expérimentation sur deux parcours 2ème semestre 2020 - **Petites Collectivités** et **Garantie & Habitat Social**
 - Déploiement plus large à partir de 2021
- 3 Être plus efficace** en matière d'exécution opérationnelle (en faisant évoluer quand nécessaire nos modes de fonctionnement, nos processus et nos systèmes d'informations)

En s'appuyant sur nos forces

Culture d'**intérêt général**
forte et partagée

Collaborateurs à l'**expertise**
incontestable

Relation client
d'excellent niveau

Capacité à **animer un écosystème**
fort et pertinent



Qui est le **client** (ou segment de clients) du produit ou du service ?



Quelles vont être ses **actions** pour atteindre ses objectifs ?



Quels seront les **points de contact** entre le client et l'entreprise ?



Que va-t-il **penser et ressentir** durant son parcours d'acquisition ?



Où sont les **frictions** ou **points de tensions** pour atteindre ses objectifs ?



Comment **améliorer le parcours client** pour optimiser l'expérience client ?



3.1 Placer le client au cœur de notre action



Enjeu 2 Orienter notre action en fonction de l'expérience client

La plateforme digitale est complémentaire de notre présence territoriale

Qu'apporte la plateforme digitale dans notre relation client ?

Améliorer notre visibilité

NOTORIÉTÉ ET VALORISATION DE NOTRE EXPERTISE UNIQUE



Une **mise en avant de :**

- Nos réalisations emblématiques
- Nos expertises uniques
- Nos partenaires
- Nos événements
- Les avis de nos clients et de nos partenaires

Servir tous les territoires et simplifier l'accès à nos services

ACCESSIBILITE, REACTIVITE ET SIMPLICITE



Une **approche segmentée**

- Une approche par territoire
- Une approche par clients / personae

Une **offre adaptée**

- Editorial personnalisé
- Accès et parcours différents selon les cas

Une **interaction en ligne** et des capacités **d'auto-assistance client**

Devenir LA plateforme de référence

APPROCHE GLOBALE ET OUVERTE



- Une **offre globale / étendue** répondant aux enjeux clients
- Un réseau actif **d'experts et de partenaires**
- Un espace ouvert de référence en termes **d'information et de documentation** (à jour, manipulable, exploitable et valorisable...)



3.1 Placer le client au cœur de notre action

La satisfaction de nos clients passe aussi par l'utilité et l'impact perçu auprès de leurs usagers finaux (citoyens)



Enjeu 2 Orienter notre action en fonction de l'expérience client

Prendre en compte les bénéficiaires finaux dès la conception de nos interventions permettra de renforcer la perception de notre utilité au service de l'intérêt général



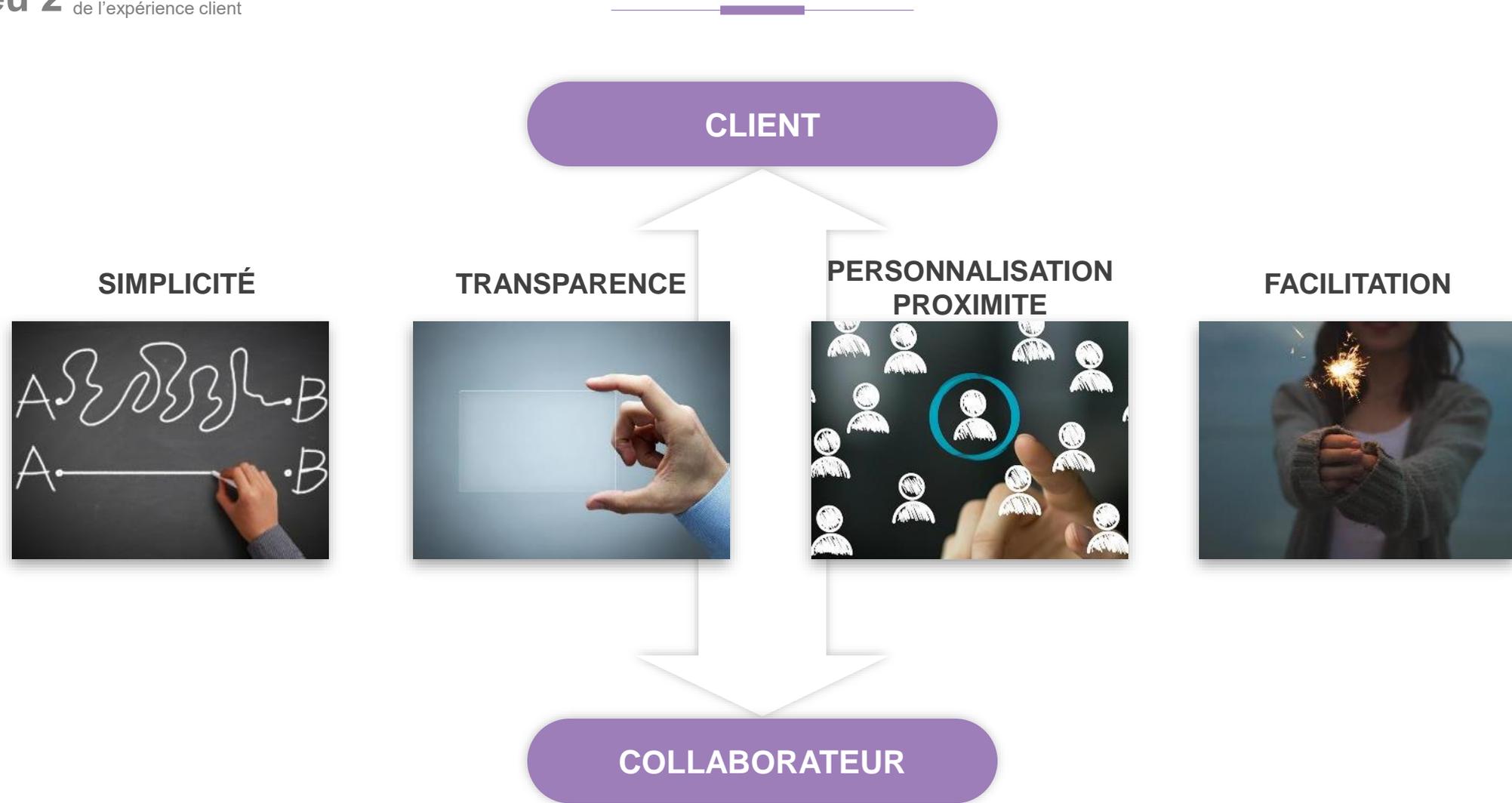


3.1 Placer le client au cœur de notre action

Pour améliorer l'expérience client, il est impératif d'améliorer en totale symétrie l'expérience collaborateur



Enjeu 2 Orienter notre action en fonction de l'expérience client





3.1 Placer le client au cœur de notre action



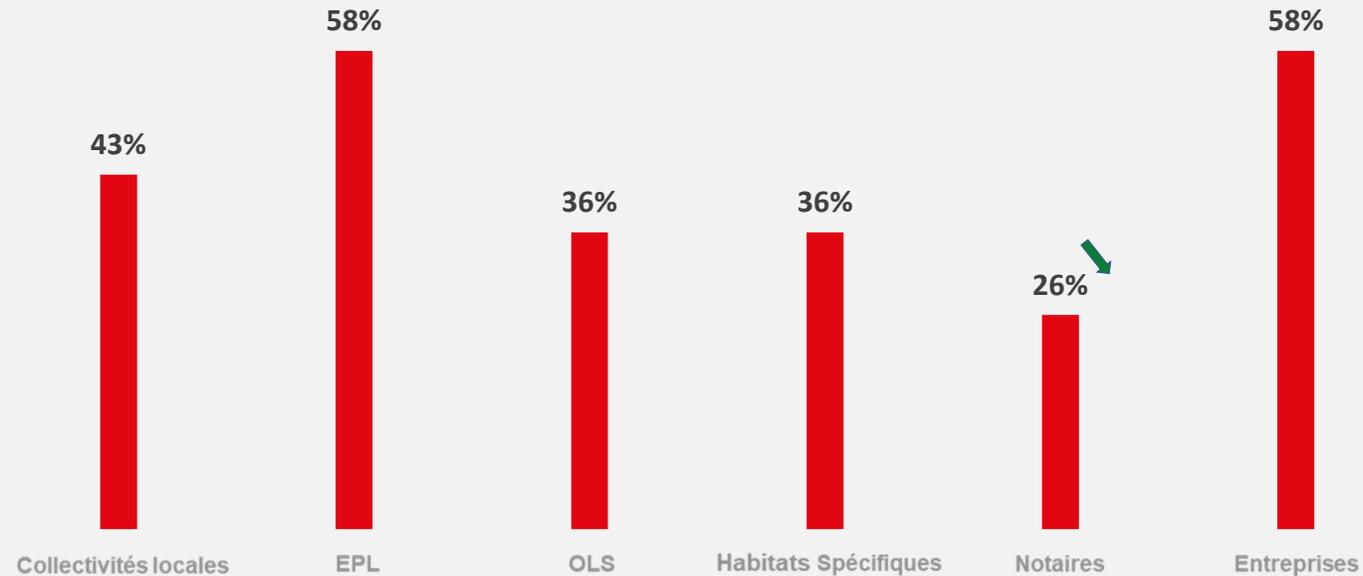
Enjeu 3 Simplifier nos processus pour mieux servir nos clients

Les clients nous demandent de nous simplifier

Simplicité : une part importante de notes de satisfaction de 6/10 en dessous pour nos différents segments de clientèle



% de notes de simplicité ≤6 (enquête BVA)



Source : Etude réalisée par l'institut BVA par internet du 27 août au 20 septembre 2019 auprès d'un échantillon de 1096 personnes interrogées réparties de façon à représenter chacune des 4 cibles de la Banque des Territoires : collectivités territoriales & SEM, OLS, Notaires, Entreprises et Acteurs Financiers (niveau national)



3.1 Placer le client au cœur de notre action



Enjeu 3 Simplifier nos processus pour mieux servir nos clients

Commençons par quelques processus de simplification à fort impact

Apporter des améliorations aux clients et aux collaborateurs...



Une première vague de projets en 2019...

- Prêts aux collectivités
- Financement des PJ
- Transferts de Prêts

...et de nouveaux projets de simplification

- 1 Instruction des prêts OLS
- 2 Souscription aux prestations bancaires *
- 3 Gestion des participations et des cessions
- 4 Octroi des crédits d'ingénierie
- 5 Investissement – Closing *
- 6 Entrée en relation
- 7 Portefeuille d'offres BDT

... et avec l'objectif de digitaliser au maximum les processus qui peuvent l'être



3.1 Placer le client au cœur de notre action



Enjeu 3 Simplifier nos processus pour mieux servir nos clients

La plateforme omnicanal accélèrera la simplification de nos processus



Exemples concrets

Pour le client :

- Optimisation des délais de traitement
- Prise en compte spécifique des petits projets
- 48h max pour transférer ses comptes
- Parcours simplifié et nombre d'étapes et de pièces réduites
- Services et accompagnement privilégiant l'omnicanalité

Pour les collaborateurs :

- Une interface « comme le client »
- Des informations contextualisées pertinentes
- Des actes de gestion simplifiés pour répondre, traiter et instruire rapidement une demande Client

Grâce notamment à :

- Autonomisation du client sur la plateforme
- Meilleure intégration de la plateforme avec les SI métiers
- Automatisation de certains traitements à fort volume et faible valeur ajoutée humaine



3 Nos priorités de transformation

3.1

Placer le client au cœur de notre action



3.2

Grandissons Ensemble

Jouer collectif pour favoriser l'engagement et l'innovation



3.3

Piloter la Banque des Territoires par les impacts grâce à la donnée



3.4

Créer et animer un écosystème



Enjeu 4 : Favoriser les collaborations et la transversalité

Enjeu 5 : Partager et valoriser nos connaissances

Enjeu 6 : Améliorer l'expérience du collaborateur au quotidien

Enjeu 7 : Susciter et entretenir l'esprit d'innovation

... Car la réalisation d'un projet ambitieux pour les Français et la satisfaction de nos clients passe avant tout par l'engagement quotidien de nos collaborateurs

« Stop aux silos » : la transversalité est un enjeu d'efficacité collective tant en interne que dans la relation client

« Stop aux silos »
Se réinventer



3.2

Jouer collectif pour favoriser l'engagement et l'innovation – Grandissons Ensemble



Enjeu 4 Favoriser les collaborations et la transversalité

Pour proposer une expérience de qualité à nos clients, grâce à un continuum d'offres transversal

- **Proposer une offre globale** conçue en fonction d'une vision des problématiques des clients et non de nos silos métiers
- **Accroître la lisibilité** de nos solutions
- **Créer des synergies croisées** entre nos offres et accroître les opportunités

Comment ? Exemples de démarches structurantes

- La création d'une fonction de chef de marché pour nos principaux segments de clients
- La mise en place d'un parcours client sans couture grâce à la plateforme omnicanale

Pour offrir une expérience collaborateurs performante et fédérer autour d'un projet commun

- **Travailler dans une plus grande transparence** et avec plus de lisibilité
- **Mieux se connaître et se comprendre** pour développer une culture commune Banque des Territoires
- **Participer à la cohésion** et l'entraînement de tous les collaborateurs dans la réalisation d'un projet commun
- **Renforcer la performance** de l'organisation

Comment ? Exemples de démarches structurantes

- Défi Se Réinventer « Stop aux silos »
- Plateforme NEXT
- Objectifs annuels partagés entre plusieurs directions

Accompagner les métiers via le Knowledge Management dans la valorisation de leurs sachants et de leurs savoir-faire



3.2

Jouer collectif pour favoriser l'engagement et l'innovation – Grandissons Ensemble



Enjeu 5 Partager et valoriser nos connaissances

Le **Knowledge Management (KM)** consiste en l'identification, la capitalisation et la restitution des **savoir-faire** via divers initiatives et dispositifs **humains et digitaux**

Enjeux du KM à la Banque des territoires

Exemples d'initiatives prévues ou en cours embarquées dans le Programme KM global à 3 ans

- | | |
|--|---|
| 1 Décloisonner les savoir-faire territorialisés ou silotés |  Structurer la démarche KM au cœur du réseau |
| 2 Valoriser les sachants à tous les niveaux |  Développer et susciter de l'intérêt pour l'annuaire d'experts |
| 3 Faire collaborer les opérationnels dans les outils |  Contribution à l'amélioration de l'expérience en communautés de pratiques |
| 4 Lutter contre l'infobésité dans les outils |  Cartographier et harmoniser les usages en ingénierie documentaire |
| 5 Eriger des connaissances depuis les gisements de données textuelles |  Faire usage du text mining pour comprendre les enjeux métiers et aider à la décision |
| 6 Unifier les initiatives KM du Groupe Caisse des Dépôts |  Développer une communauté de pratiques KM afin d'unifier les forces KM au service du citoyen et des territoires |

S'appuyer sur les connaissances des opérationnels

Constituer un patrimoine de connaissances via le phygital

Edifier une baseline KM solide

Outils digitaux au service du KM

Plateforme NEXT

next

Outils collaboratifs



Suite bureautique



Outils de Text Mining

Outils d'usages d'études



3.2

Jouer collectif pour favoriser l'engagement et l'innovation – Grandissons Ensemble



Enjeu 6 Améliorer l'expérience du collaborateur au quotidien

Le collaborateur doit disposer des outils adéquats pour coopérer, innover, être efficace

« Simplifions et harmonisons nos outils de travail »
Se réinventer

Trois enjeux majeurs

1. Simplifier l'accès à un environnement de travail digital et intuitif
2. Garantir une information sur-mesure, de l'actualité aux expertises
3. Accélérer le partage et la collaboration pour une expérience collaborateur exceptionnelle

Deux démarches structurantes

1 next - nouvelle expérience de travail

Les 4 dimensions next pour l'expérience collaborateur

- Contenu
- Collaboration
- Services
- Collaborateur

→ **Communautés**
échanger au quotidien pour faire vivre une entité / un projet / une équipe / un réseau ...

→ **Happy Worker**
voir son quotidien simplifié grâce à l'amélioration de l'équipement informatique, des outils et des espaces dans une approche servicielle « selfcare »

→ **Actualités**
avoir accès à un fil d'actualités internes et externes de plus en plus personnalisé

→ **Usages collaboratifs digitaux**
se faire accompagner dans l'adoption des usages digitaux collaboratifs en réponse à des besoins opérationnels



2 Simplification des outils pour les collaborateurs en Relation Client

Travail **par groupe d'usages métier** pour identifier les besoins « au bureau » et « en mobilité », en s'appuyant sur des **bons leviers d'amélioration** des activités opérationnelles :

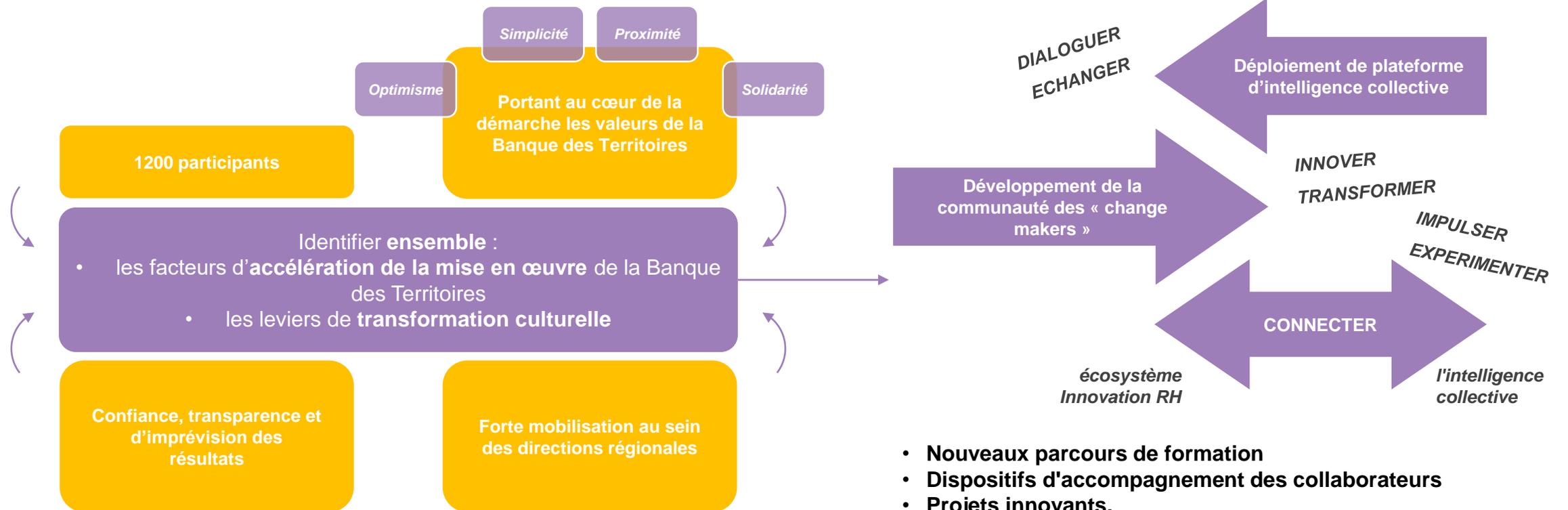
- développer des fonctionnalités collaborateurs sur la Plateforme BDT, (par exemple, faciliter l'entrée en relation en évitant les re-saisies, l'utilisation en parallèle de plusieurs outils, et en automatisant les contrôles)
- fluidifier ou simplifier les outils et environnements de travail existants



Stimuler les idées, mobiliser l'intelligence collective et valoriser l'engagement des collaborateurs

De « Se réinventer ensemble » ...

... à réinventons ensemble



- Nouveaux parcours de formation
- Dispositifs d'accompagnement des collaborateurs
- Projets innovants.



Stimuler les idées, mobiliser l'intelligence collective et valoriser l'engagement des collaborateurs

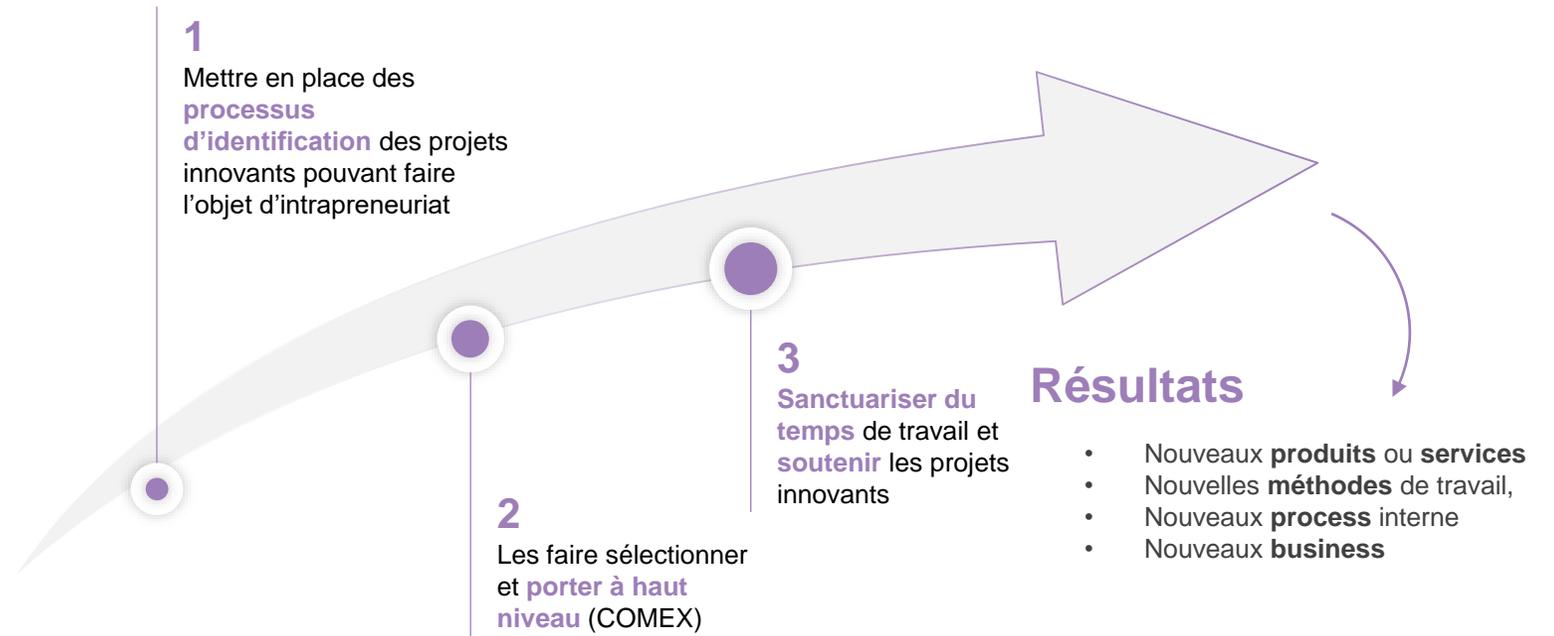
« Osons innover, réussir et échouer »
Se réinventer

Révéler l'esprit d'innovation interne pour :

1. **Identifier précisément** les opportunités de développement en « bottom-up » interne : front to the top management
2. « **Acculturer** » à l'organisation, sa transformation, ses challenges et ses ambitions
3. Générer « effet boule de neige » : **diffuser la culture d'innovation** auprès des collaborateurs
4. **Valoriser et conserver** les talents

Le dispositif de soutien à l'intra-preneuriat et l'expérimentation

3 étapes des projets d'innovation interne





L'activation du potentiel d'innovation interne passe par la mobilisation de toutes les strates du management



Enjeu 7 Susciter et entretenir l'esprit d'innovation

Une mise en œuvre à tous les niveaux dans le cadre du programme « Grandissons ensemble » : des objectifs de développement managérial individuels et des objectifs collectifs d'équipe

« Moi, manager à la BDT »
Se réinventer

Renforcer l'autonomie et la responsabilisation

- Développer la délégation et donner le droit à l'erreur
- Prendre ses responsabilités (prendre des risques)
- Faire aboutir
- Décider, assumer ses décisions

Renforcer l'autonomie et la responsabilisation

- S'approprier les enjeux stratégiques
- Être proactif pour comprendre les parties prenantes
- Gérer les désaccords et trouver des solutions de compromis
- Accepter la délégation horizontale
- Développer la coopération de manière proactive

Renforcer l'autonomie et la responsabilisation

- Optimiser les capacités de chaque membre de son équipe et accompagner la dynamique de l'équipe
- Équilibre 50/50 entre rôle expert et rôle managérial
- Faire grandir les membres de son équipe
- Faire régulièrement du feedback

Pour vous accompagner

Conseil Un conseil en proximité par les équipes RH

Formation Une nouvelle offre de formation Université du Management

Managers@cdc Une communauté digitale d'information et d'échanges et des événements (Semaine des managers)

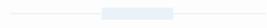
Collectifs Des collectifs moteurs : Comité management et innovation*, change makers, référents Grandissons ensemble



3 Nos priorités de transformation

3.1

Placer le client au cœur de notre action



3.2

Jouer collectif pour favoriser l'engagement et l'innovation



3.3

Piloter la Banque des Territoires par les impacts grâce à la donnée



3.4

Créer et animer un écosystème



Enjeu 8 : Développer une culture de la donnée

Enjeu 9 : Être orienté résultats

Enjeu 10 : Être orienté mesure d'impacts

... Car la maîtrise de la data peut être un puissant levier pour renforcer notre impact, améliorer notre performance et générer de nouveaux revenus



La donnée est un levier puissant et essentiel de l'efficacité et de la compétitivité des organisations à l'ère numérique



- **Toutes les activités génèrent des données numériques.** Ces données peuvent produire de nouvelles informations qui permettent **d'améliorer et réinventer ces activités**
- La plateforme omnicanale de la Banque des Territoires permet de revoir sa **gestion de la donnée** et de **valoriser une ressource nouvelle**



La donnée au service de la Banque des Territoires

1. Amélioration des processus
2. Gain de productivité
3. Meilleur pilotage de l'activité
4. Création de nouvelles offres
5. Génération de nouveaux revenus
6. Evolution du modèle d'affaires

5 enjeux clés pour la Banque des Territoires



Services pour les Clients

Développer des services à destination de nos clients (gratuits ou payant)



Intérêt général

Contribuer à réduire les inégalités territoriales et sociales en croisant les données de la Banque des Territoires et celles de ses partenaires



Efficacité business

Améliorer la performance commerciale métier grâce à une connaissance fine du client et des offres et services personnalisés



Efficacité opérationnelle

Optimiser nos modes de fonctionnement sur la base des données de nos processus



Gestion des risques et mise en conformité

S'appuyer sur les données pour diminuer nos risques et faciliter notre mise en conformité réglementaire



Les cas d'usage data génèrent de la valeur en transverse Banque des Territoires et pour chacun des métiers

Illustration de cas d'usage

Cas d'usage externes



Services pour les Clients

- Deux services digitaux sur la plateforme BDT
- Dataviz ACV : diag. data pour 222 communes (Spallian)
 - Diag. rénovation énergétique bât. Publics (Deepkey)

Plusieurs PoC pour les collectivités, notamment

- Vasco : analyse flux à partir données téléphonie Orange pour revitalisation centre ville (Arras)
- Détection des ilots de chaleur (Toulouse)
- Gestion des déchets (Besançon)
- Flux tourisme (MEL, Bordeaux)

- Extension Dataviz Cœur de Ville (espaces privés collectivité, ensemble coll. locales)
- DP : déploiement juin 2020 sur plateforme BDT : pré-remplissage IA/Cloud demande de prêts à partir des agréments (à venir : analyse stock agréments et DPE)
- Offre de service BDT Data



Intérêt général

- Analyse des besoins des territoires pour cibler l'action de la Banque des Territoires (PoC Géodata)

- Connaissance des territoires (au sein du DataHub BDT, ex : Territoires d'Industrie)
- Déploiement des Agences France Service



Efficacité business

- DP : Détection des remboursements anticipés
- DI, MMIA : empreinte BDT consolidée
- DCB : analyse potentiel d'installation des notaires Loi Croissance

- Connaissance Client et Produits (campagnes, études client, dans DataHub BDT)
- DP : Veille concurrentielle des prêteurs locaux à partir des données de garantie aux prêts (webscrapping)
- DP : matching industrialisé adresses (empreinte BDT)



Efficacité opérationnelle

- DR : Analyse CR de visite D'Clic des commerciaux (MVP)

- Process mining sur périmètre DI



Gestion des risques et mise en conformité

- DCPC : détection de fraude (PoC Dataprep)
- DRG : impact risque climatique sur prêts

- DCPC : Industrialisation de la détection de fraude

2019

2020+



3.3 Piloter la Banque des Territoires par les impacts grâce à la donnée



Enjeu 8 développer une culture de la donnée

Un data office structurant les compétences data de la BDT...

Un Chief Data Officer, porteur de la vision data pour la BDT, en déclinaison de la stratégie data de l'EP

7 data owners, relais de la stratégie Data dans chacun des métiers de la BDT (DCB, DP, DRT, DI, MMIA, BDTF, Marketing)

Une communauté d'acteurs de la filière SI et protection des données (DPO, DJF, RSSI) pour construire les outils et garantir le cadre d'utilisation

Un pôle Data transverse pour animer la démarche en appui des structures métier, sous le pilotage du CDO BDT en lien avec la gouvernance métier en place

- Animation du data office, support à la structuration des équipes Data locales, intégration de nouveaux gisements de données externes
- Appui aux cas d'usage
- Business Ownership du Data Hub BDT

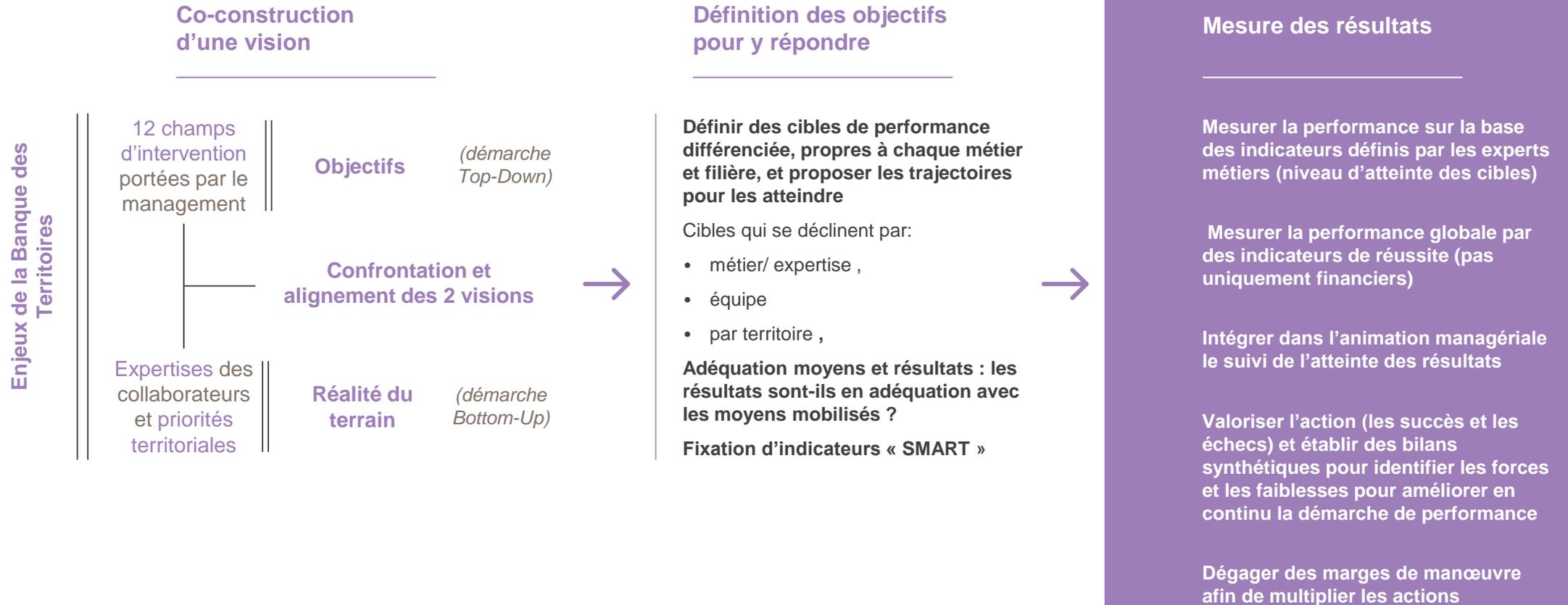
Un Data Office pour accélérer cette stratégie, au service de chaque métier

... pour déployer les cas d'usage cible en s'appuyant sur 6 enablers

- 1 Stratégie et cas d'usage**
 - Les données sont la base de la stratégie d'entreprise et au cœur des processus opérationnels
 - Elles sont utilisées à travers des cas d'usage à forte valeur métier, pilotés au sein de portefeuilles
- 2 Ecosystème data**
 - Un réseau de partenaires contribue aux cas d'usage
 - La CDC met à disposition ses données en open data
- 3 Culture et RH**
 - La culture data est diffusée dans l'ensemble de l'EP
 - Les compétences Data et IA sont structurées au sein d'une filière RH dédiée
 - Elles sont animées à travers une communauté
- 4 Data Gouvernance Data protection**
 - Un ensemble de rôles est déployé pour animer la gouvernance Data (Data officer, Data Owner, ...)
 - Des instances permettent de piloter la stratégie data
 - Les cas d'usage intègrent « by design » les enjeux de sécurité, de conformité et d'éthique (dont RGPD)
- 5 Data Management, qualité des données**
 - Les données sont accessibles & l'architecture de données est maîtrisée (patrimoine, MDM, modèle)
 - Les données prioritaires sont de qualité, un processus permet de monitorer et corriger en continu leur qualité
- 6 Socle techno. data**
 - Le socle technologique data permet de répondre à l'ensemble des cas d'usages (y compris temps réel)



Un pilotage renforcé par la performance et les résultats





Un pilotage renforcé par la performance et les résultats

« Intérêt général VS rentabilité : quels critères d'intervention ? »
Se réinventer

Initier l'évaluation extra-financière de l'activité de la Banque des Territoires



Pourquoi ?

- ✓ La Banque des Territoires privilégie la **création de valeur** financière et extra-financière
- ✓ **La Banque des Territoires doit s'aligner sur les meilleures pratiques** observées dans des institutions financières comparables (AFD, BEI, KfW...), dotées depuis des années/décennies d'une **fonction d'évaluation dédiée** (AFD, BEI, KfW...) et qui pilotent leur stratégie en fonction des résultats des évaluations de leur impact social et environnemental



Enjeux

- ✓ **Définir un cap en matière de développement durable et intégrer la dimension extra-financière dans l'ensemble des process Banque des Territoires** (conception des offres et des produits, (prise de décision de financement, planification...))
- ✓ Evaluer pour **mieux piloter les interventions** et **optimiser leurs impacts** dans les territoires
- ✓ **Accroître la transparence** de la Banque des Territoires , en particulier sur sa **contribution à l'Agenda 2030** des Nations Unies
- ✓ Développer une **culture de l'évaluation** au sein de la Banque des Territoires



Principaux chantiers

- ✓ Publication de la **doctrine d'intervention** (y compris extra-financière) de la Banque des Territoires
- ✓ Mise en œuvre du **plan d'actions développement durable** Banque des Territoires
- ✓ Intégration d'un **volet extra-financier au PMT** de la Banque des Territoires
- ✓ Déploiement de **grilles de cotation ex ante pour les projets d'investissement** en vue de leur passage en comité d'engagement
- ✓ Conduite **d'évaluations in itinere/ex post** (ex : programme Action cœur de ville)
- ✓ **Intégration des ODD dans les process** en vue d'un reporting dédié





3 Nos priorités de transformation

3.1

Placer le client au cœur de notre action



3.2

Jouer collectif pour favoriser l'engagement et l'innovation



3.3

Piloter la Banque des Territoires par les impacts grâce à la donnée



3.4

Créer et animer un écosystème



Enjeu 11 : Proposer une offre étendue à nos clients

Enjeu 12 : Travailler avec nos partenaires pour co-développer des solutions innovantes

... Car c'est notre capacité à agréger un ensemble de compétences et d'offres au service de nos clients et à co-innover avec nos partenaires qui participera demain à notre valeur ajoutée



3.4 Créer et animer un écosystème



Enjeu 11 Proposer une offre étendue à nos clients

Proposer à nos clients une offre étendue, fondée sur nos solutions et celles de nos partenaires

Objectif : répondre aux besoins de nos clients avec un ensemble d'offres, dont des offres externes, plus ou moins personnalisées et territorialisées

Bouquet d'offres de la Banque des Territoires

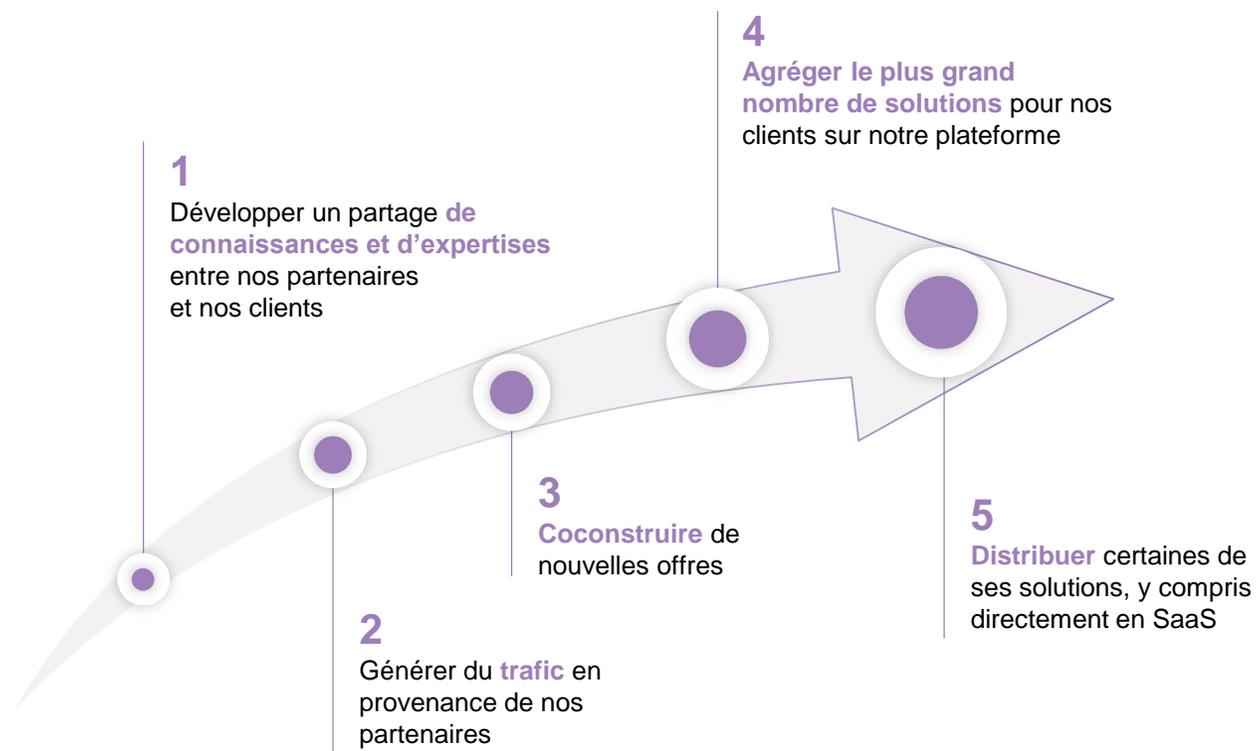
Grâce au **développement de partenariats et collaborations business, création d'un bouquet d'offres**, générées par nos Directions métier mais également par nos partenaires ou prestataires.

Diffusion & relais de nos offres

Au travers de nos partenaires, large diffusion des offres de la Banque des Territoires

Meilleure connaissance de nos clients et de leurs besoins

Nos partenaires nous aident à mieux comprendre nos clients et leurs besoins





3.4 Créer et animer un écosystème



Enjeu 12 Travailler avec nos partenaires pour co-développer des solutions innovantes

Appréhender nos partenariats comme un levier de développement

Faire levier sur les partenariats pour démultiplier nos actions au service du développement des territoires, accroître notre influence et renforcer notre image

Valeur pour la Banque des territoires

- Appui sur les offres partenaires pour **accélérer** le cycle de vie de ses **offres existantes** ;
- (Co)-développement des **offres complémentaires** aux siennes pour répondre de manière plus complète aux besoins de ses clients ;
- **Diffusion & relais** de ses offres au travers de ses partenaires ;
- Compréhension et/ou **expertises** renforcées sur des sujets innovants.



Valeur pour les partenaires

- Apport de **visibilité** par la valorisation de leurs contributions, leurs contenus et/ou la distribution de leurs offres ;
- **Appui financier** pour leur développement ;
- **Expertise** pour le développement de nouvelles offres et de services digitaux innovants ;
- Accès privilégié à ses **clients** pour leur permettre d'expérimenter ou développer leurs offres ;
- Accès à l'ensemble de l'**écosystème** et aux **réseaux** de la Banque des Territoires.

Deux dispositifs au service de cette dynamique

Un dispositif d'innovation ouverte : le Lab des territoires



Un espace d'échanges et de développement : le Hub des territoires





3.4 Créer et animer un écosystème



Enjeu 12 Travailler avec nos partenaires pour co-développer des solutions innovantes

Travailler davantage avec nos partenaires pour innover

Le Lab des Territoires, un dispositif d'innovation ouverte nous permettant de créer et animer un écosystème externe

Mission et objectifs



Le Lab' des Territoires accélère la création de services digitaux innovants en s'appuyant sur des solutions portées par des acteurs externes privés comme publics, au service des clients de la Banque des Territoires

Repérer des solutions susceptibles de répondre à des besoins mutualisés, de les tester auprès des clients avant d'en accompagner l'industrialisation, et d'ainsi proposer de nouvelles offres digitales dans une logique d'offre étendue pour les clients de la Banque des Territoires.

2 principales offres

SPRINT

1

Un programme d'innovation ouverte de 12 mois qui repère des solutions existantes susceptibles à répondre à une problématique métier définie en collaboration avec les clients aboutissant à la création et la mise en marché d'un service digital intégré sur la plateforme BDT.

EXPLO

2

Un programme d'exploration avec des partenaires externes de problématiques clients nécessitant la création d'un service et/ou offre digitale from scratch dans une démarche à moyen terme (+de 12 mois)

Ce dispositif constitue un levier pour le déploiement du plan de relance grâce à plusieurs points forts :

- **UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE RIGoureux** qui permet de dérouler les projets innovants jusqu'à l'industrialisation
- **UNE DÉMARCHE QUI S'APPUIE NOTAMMENT SUR DES SOLUTIONS DIGITALES EXISTANTES SUR LE MARCHÉ** grâce à un écosystème de partenaires
- **UN DISPOSITIF OPÉRATIONNEL SIMPLE ET EFFICACE** visant le développement de services digitaux innovants concrets et non des solutions « hors sol »
- **UN ESPACE COLLABORATIF DIGITAL** via la plateforme Braineet



3.4 Créer et animer un écosystème



Enjeu 12 Travailler avec nos partenaires pour co-développer des solutions innovantes

Échanger et collaborer davantage avec nos clients, partenaires et l'écosystème d'innovation



- l'espace d'échanges et de développement de la Banque des Territoires



Lieu physique

Au Rez-de-chaussée d'Austerlitz 1, constitué de 2 espaces modulables

- un espace événementiel ;
- et un espace de coworking.

Ouverture en février 2021

Hors les murs et digital

Espace digital afin de mener événements, conférences et ateliers partiellement ou totalement à distance.

A partir de septembre 2020

Avec nos clients et prospects
Collectivités et EPL, bailleurs sociaux, professions juridiques.

Avec nos partenaires

- Startups & Grands Groupes ;
- Think tank, associations ;
- Accélérateurs ;
- Acteurs institutionnels et publics...

Avec les collaborateurs de la Banque des Territoires

Dans une dynamique de développement et de «plateformisation» de notre activité :

- Pour **co-construire et développer** des projets, des services et des business innovants
- Pour **défricher** des sujets de prospective, repenser le monde post-crise et préparer les territoires aux défis à venir.

1 Inspirer et acculturer

2 Accueillir et permettre des collaborations

3 Favoriser l'échange et co-construire des projets



Les priorités de transformation et les Kpi associés

KPIs

Placer le client au cœur de notre action

- Enjeu 1 :** Mieux connaître et interagir avec nos clients
- Enjeu 2 :** Orienter notre action en fonction de l'expérience client
- Enjeu 3 :** Simplifier nos processus pour mieux servir nos clients

Connaissance client

- Nb études clients
- Nb de répondants

Contacts avec les directions régionales

- Taux de contact avec une DR
- Répartition des interactions

Simplicité et réactivité au cœur des attentes clients

- Notation CDC/BDT sur les items "réactivité" et "simplicité" 0

Grandissons Ensemble

Jouer collectif pour favoriser l'engagement et l'innovation

- Enjeu 4 :** Favoriser les collaborations et la transversalité
- Enjeu 5 :** Partager et valoriser nos connaissances
- Enjeu 6 :** Améliorer l'expérience du collaborateur au quotidien
- Enjeu 7 :** Susciter et entretenir l'esprit d'innovation

Usages de NEXT

- Nb de communautés Next actives
- Nb utilisateurs
- Taux de profils complétés

Voix du collaborateur "NPS Collaborateur"

- Voix du collaborateur (études questionnant les collaborateurs : irritants, besoins, idées, satisfactions)

Transversalité

- Mesure de l'expérience collaborateur (via le baromètre social : transversalité, partage d'expérience)

Piloter la Banque des Territoires par les impacts grâce à la donnée

- Enjeu 8 :** Développer une culture de la donnée
- Enjeu 9 :** Être orienté résultats
- Enjeu 10 :** Être orienté mesure d'impacts

Développer une culture de la donnée

- Nb de fichiers / Dataset publiés en Open data
- Nb de projets / cas d'usages Data mis en œuvre
- Nb de projets / cas d'usages Data industrialisés

Être orienté mesure d'impacts

- Part des projets d'investissement analysés sous l'angle ESG au stade de l'instruction (%)
- Nb d'évaluation extra-financières

Créer et animer un écosystème

- Enjeu 11 :** Proposer une offre étendue à nos clients
- Enjeu 12 :** Travailler avec nos partenaires pour co-développer des solutions innovantes

Projets menés avec l'écosystème pour le développement de la BDT

Nombre d'évènements partenaires organisés par le hub des territoires

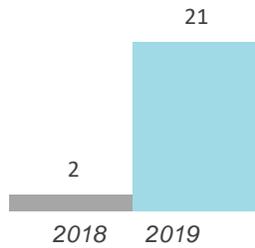


Les priorités de transformation : zoom sur les KPIs

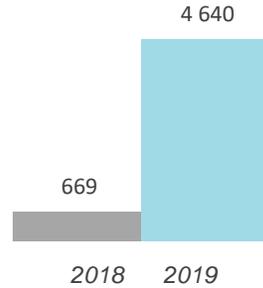
Placer le client au cœur de notre action

Connaissance clients

Etudes clients (en Nbre)

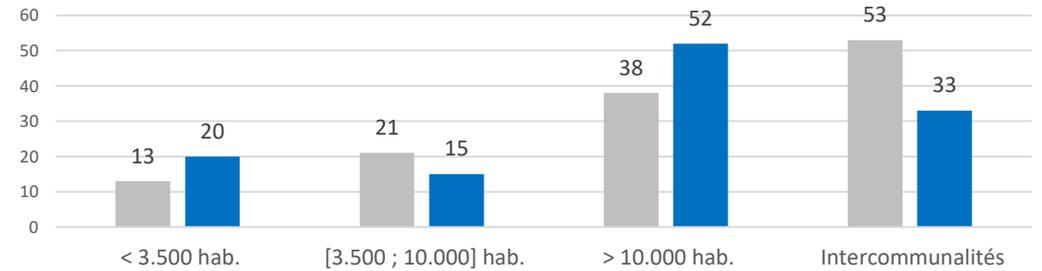


Répondants (en Nbre)

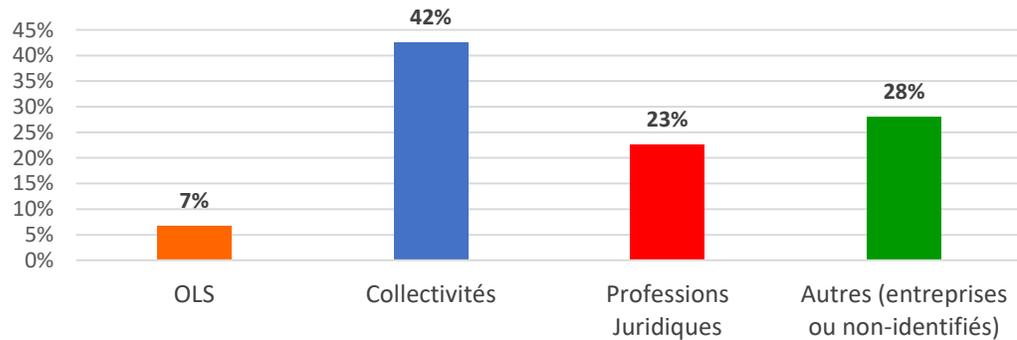


Contacts avec les Directions régionales

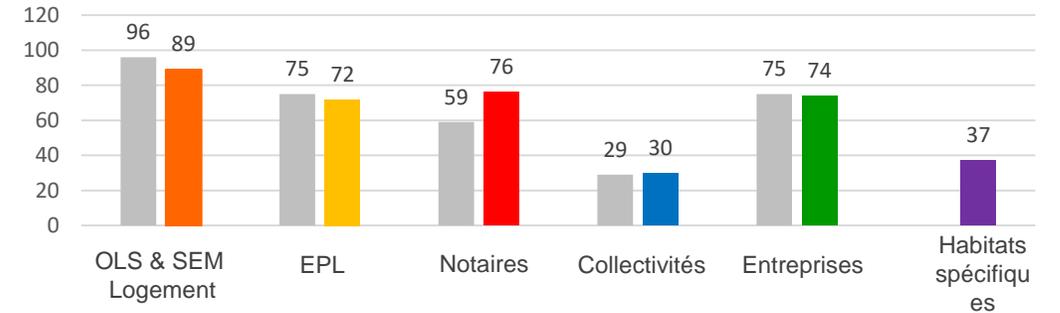
% déclare avoir des contacts avec une Direction régionale Banque des territoires selon la taille des communes



Répartition des interactions commerciales en 2019



% déclare avoir des contacts avec une Direction régionale Banque des territoires



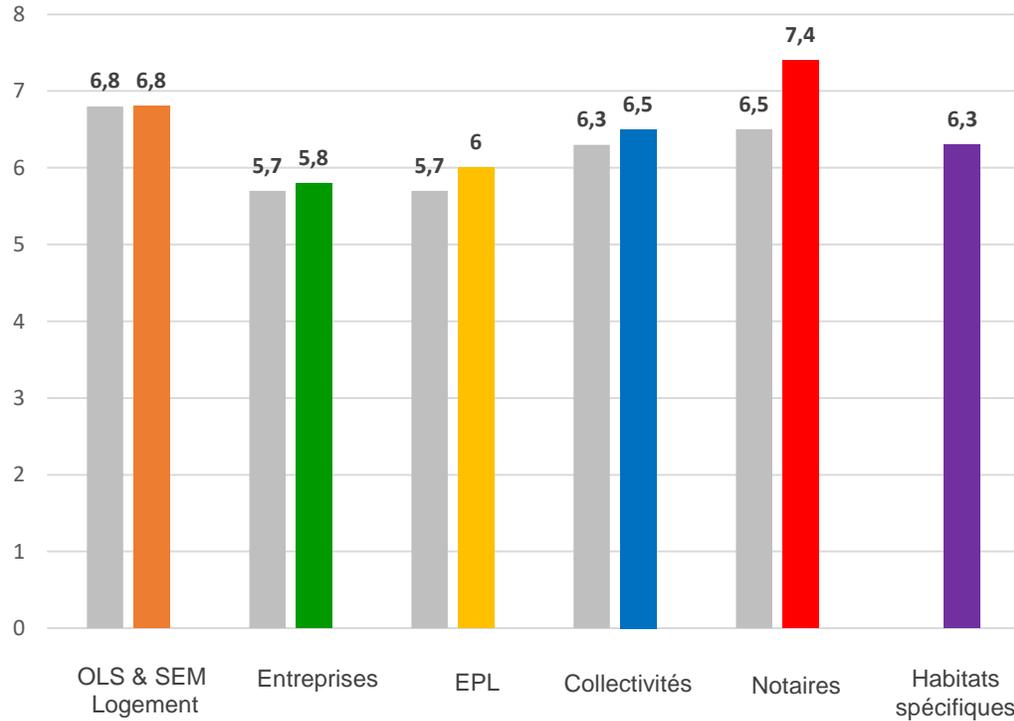


Les priorités de transformation : zoom sur les KPIs

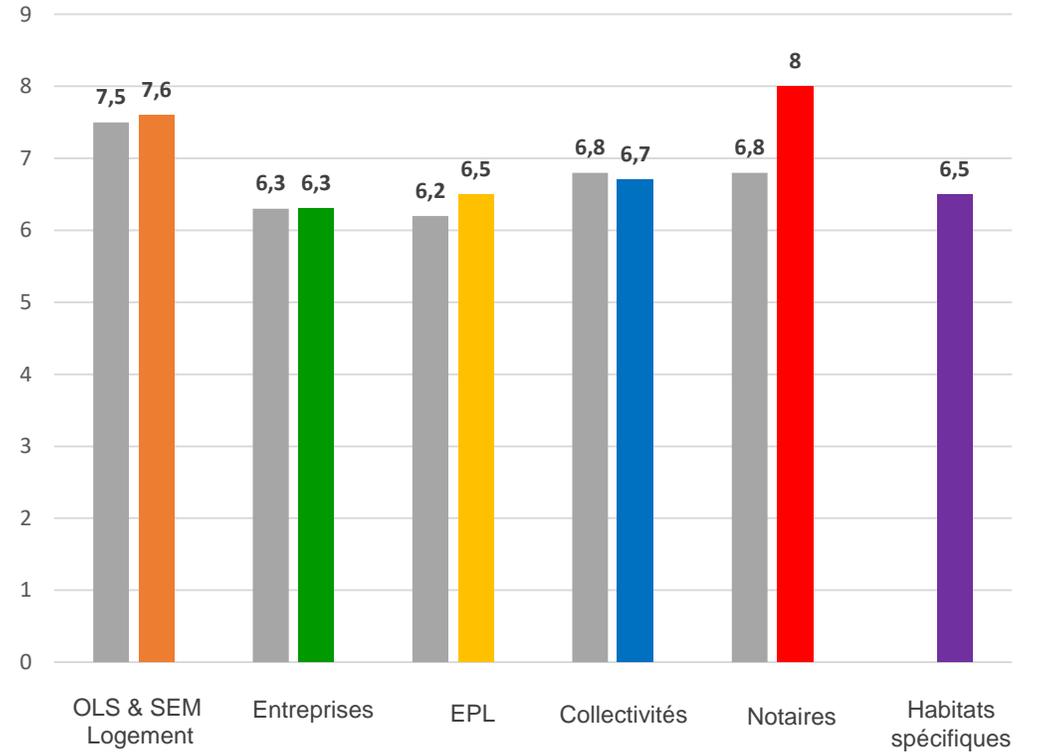
Placer le client au cœur de notre action

Notation CDC/BDT sur les items « simplicité » et « réactivité »

Simplicité



Réactivité





Les priorités de transformation : zoom sur les KPIs

Jouer collectif pour favoriser l'engagement et l'innovation – Grandissons Ensemble

Usages de Next

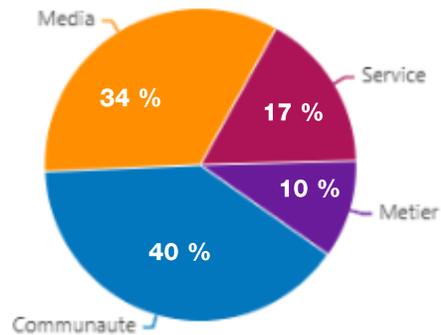
Nb de communautés Next actives



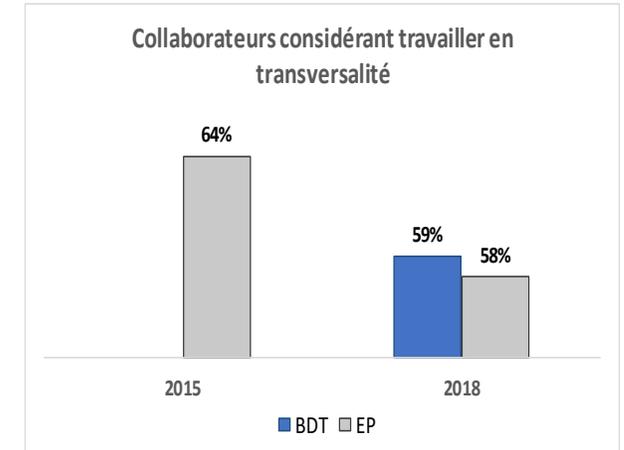
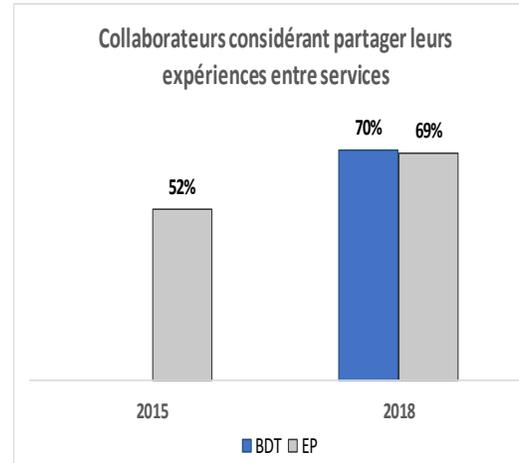
Nb d'utilisateurs (au moins une connexion)



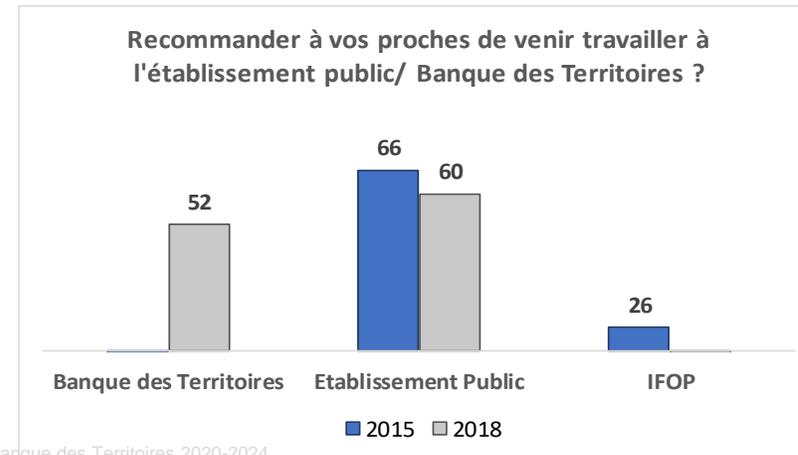
Visites par univers de la plateforme Next en février 2020



Transversalité



Voix du collaborateur "NPS"





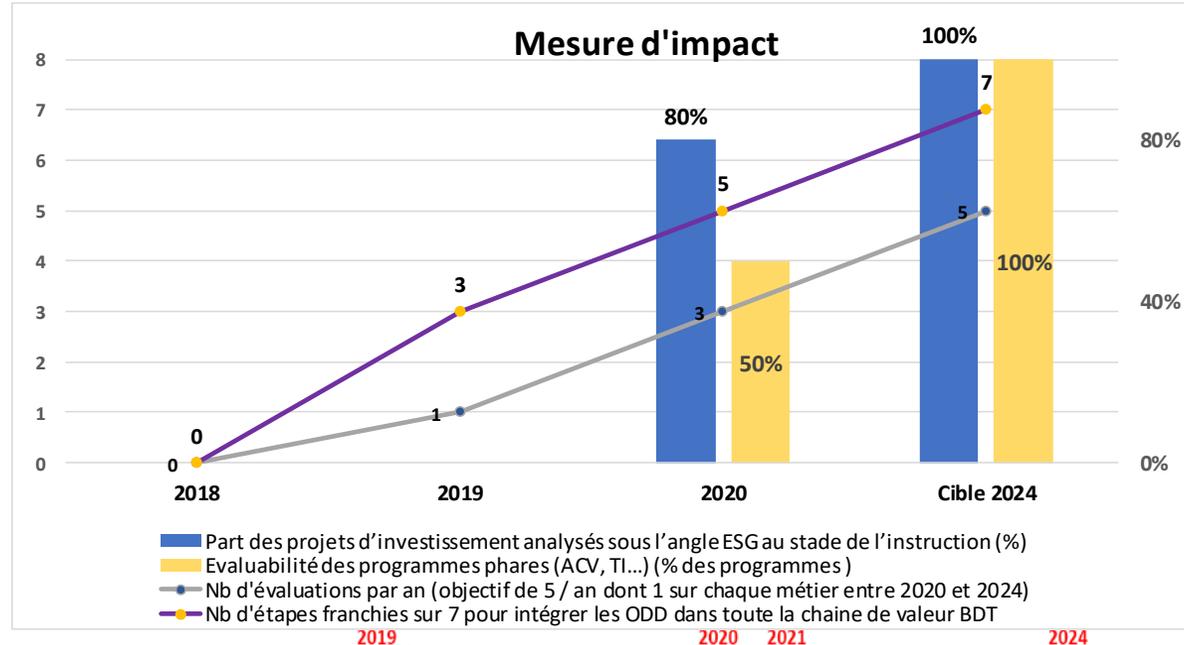
Les priorités de transformation : zoom sur les KPIs

Piloter la Banque des Territoires par les impacts grâce à la donnée

Développer une culture de la donnée

	2018	2019
Nb de fichiers/jeux de données publiés en open data	5	17
Nb de projets/cas d'usages data mis en œuvre	-	16
Nb de projets/cas d'usages data industrialisés	-	1

Être orienté mesure d'impacts



1- Source : Pôle Data
 2- Source : BDTF - Pilotage budgétaire et performance opérationnelle
 3- Source : Reportings Evaluation extra-financière



Les priorités de transformation : zoom sur les KPIs

Créer et animer un écosystème

Des expérimentations en « test & learn » ...

- Annuaire smart city, recensant 267 offreurs de solutions
- Espace rénovation énergétique sur la plateforme, avec le service Mon comparateur énergétique, solution pour sensibiliser les collectivités aux enjeux de rénovation des bâtiments publics
- Espace dédié à la participation citoyenne (Dialogue citoyen)
- Projet Cart'eau
- Dataviz Action Cœur de Ville, un service de datavisualisation permettant d'accéder à une multitude de données pour diagnostiquer rapidement un territoire

... en cours d'industrialisation

- **Hub des Territoires** : espace d'échanges et de développement de la BDT, pour animer et développer l'écosystème de la BDT en interactions fortes avec nos clients, dans un objectif business et d'offre étendue
- **Lab des Territoires** : pour accélérer la création de services digitaux innovants en s'appuyant sur des solutions existantes portées par des acteurs externes privés comme publics, au service des clients de la BDT



4

Dispositif de suivi et d'animation de la stratégie de la Banque des Territoires

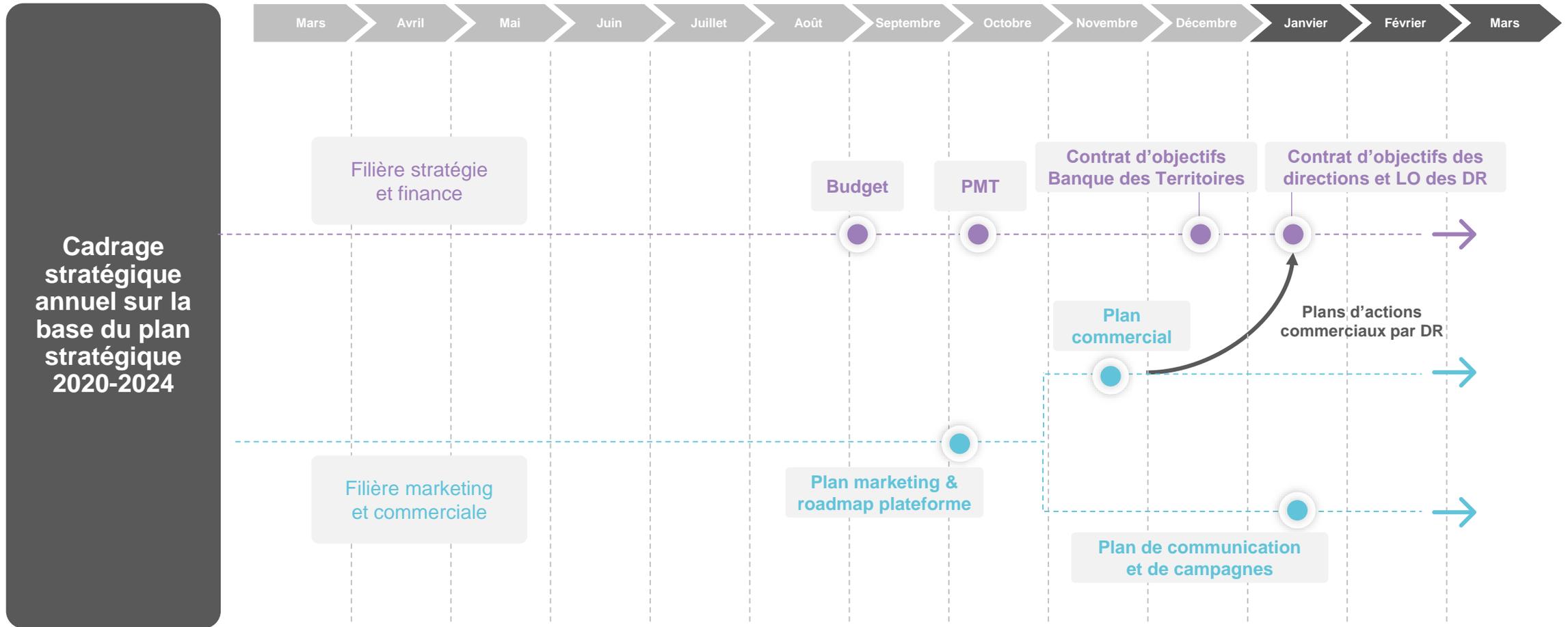
DÉPLOYER LA STRATÉGIE ET L'ANCERER DANS LE RÉEL

Le plan stratégique et de transformation se décline dans le PMT / contrats / lettres d'objectifs et dans les plans marketing / commercial / de communication



4 Dispositif de suivi et d'animation de la stratégie de la Banque des Territoires

4.1 Déclinaisons opérationnelles du plan stratégique





4 Dispositif de suivi et d'animation de la stratégie de la Banque des Territoires

4.1 Déclinaisons opérationnelles du plan stratégique

Le cadrage stratégique annuel : un ajustement de la trajectoire pour suivre les orientations fixées 2020-2024

Questions à se poser chaque année :

Cette année, comment allons-nous contribuer à l'atteinte du cap stratégique 2024 ?

Quelles sont les priorités de l'année ?

Selon l'évolution des politiques publiques, les nouveaux mandats, les dynamiques territoriales, faut-il faire évoluer la trajectoire ?

Trajectoire globale :
suivi des objectifs stratégiques

Analyse du niveau d'atteinte des objectifs stratégiques et fixation des objectifs de l'année suivante (KPIs)

Trajectoire stratégique :
suivi des champs d'intervention

Analyse de la mise en œuvre des actions des champs d'intervention (thématiques et territoriales), ajustements et priorités pour l'année suivante

Trajectoire de transformation :
suivi des priorités de transformation

Identification des priorités de transformation pour l'année suivante en fonction des enjeux des directions et du niveau de mise en œuvre de la trajectoire stratégique

Bilan n-1 et objectifs n

Traduction concrète

Le Contrat d'objectif de la Banque des Territoires présente les objectifs stratégiques, actualisés des valeurs cibles pour l'année

Le plan marketing décline le cadre stratégique par segments de clients

Le PMT arrête la trajectoire financière de la Banque des Territoires sur 5 ans

Chantiers stratégiques prioritaires

Le Contrat d'objectifs de la Banque des Territoires et ceux des directions présentent les priorités de transformation pour l'année



4 Dispositif de suivi et d'animation de la stratégie de la Banque des Territoires

4.1 Déclinaisons opérationnelles du plan stratégique

Le plan marketing : mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques en les traduisant en offres et actions marketing



Champs d'intervention

Portant une vision des priorités thématiques et territoriales



Plans marketing

Portant une vision client dans une logique d'offre étendue



A horizon 2024, les plans marketing successifs permettront notamment de **proposer à nos clients différents types d'offres** :



Pure offre
Groupe CDC



Etendues
avec nos
partenaires



Etendues
avec l'Etat

La conception de nouvelles offres et modalités d'interventions fondées **sur les expertises Banque des Territoires**

L'assemblage de ces offres correspondra à des programmes Banque des Territoires

Chaque année, une déclinaison des priorités en offres concrètes pour nos clients :

- Collectivités
- Habitat social
- Professions juridiques
- Entreprises
- Entreprises publiques locales

Voir également : [Zoom sur les fondamentaux du marketing](#)



4 Dispositif de suivi et d'animation de la stratégie de la Banque des Territoires

4.1 Déclinaisons opérationnelles du plan stratégique

Les fondamentaux du marketing

Proposition de valeur : Promesse faite au client fondée sur les éléments de différenciation de notre offre

Priorités d'intervention : Priorités sectorielles (habitat, énergie...) ou territoriales (territoires à enjeux)

Offres & solutions : Assemblage de produits ou services pour répondre globalement à une problématique client. Ex: offre rénovation des réseaux d'eau

Programme : mise en œuvre et promotion d'une politique publique par l'Etat. Des offres de la Banque des Territoires contribuent à la réalisation de programmes d'Etat.
Ex : Action Cœur de Ville ou Territoires d'Industrie

Services : Prestation de conseil ou fonctionnalités mises à disposition sur la plateforme.
Ex : newsletter, simulateur de prêt, diagnostic territorial (Dataviz cœur de ville)...

Produits : Service matériel ou immatériel vendu ou distribué par la Banque des Territoires.
Ex : un prêt, une consignation...



4 Dispositif de suivi et d'animation de la stratégie de la Banque des Territoires

4.1 Déclinaisons opérationnelles du plan stratégique

Autres déclinaisons opérationnelles de la stratégie

PMT

Arrête la trajectoire financière de la Banque des Territoires sur 5 ans

Plan de communication & campagnes

Définit les actions de communication commerciale sur l'année, selon les temps forts du marketing et selon les événements clients

Contrat d'objectifs

Précise l'ensemble des objectifs de la Banque des Territoires et par d'une direction pour l'année, en lien avec la stratégie globale de la Banque des Territoires et les moyens alloués

Plan commercial

Arrête les objectifs commerciaux en fonction des offres et produits mis sur le marché

Lettres d'objectifs des Directions régionales

Précise les objectifs de chaque direction régionale



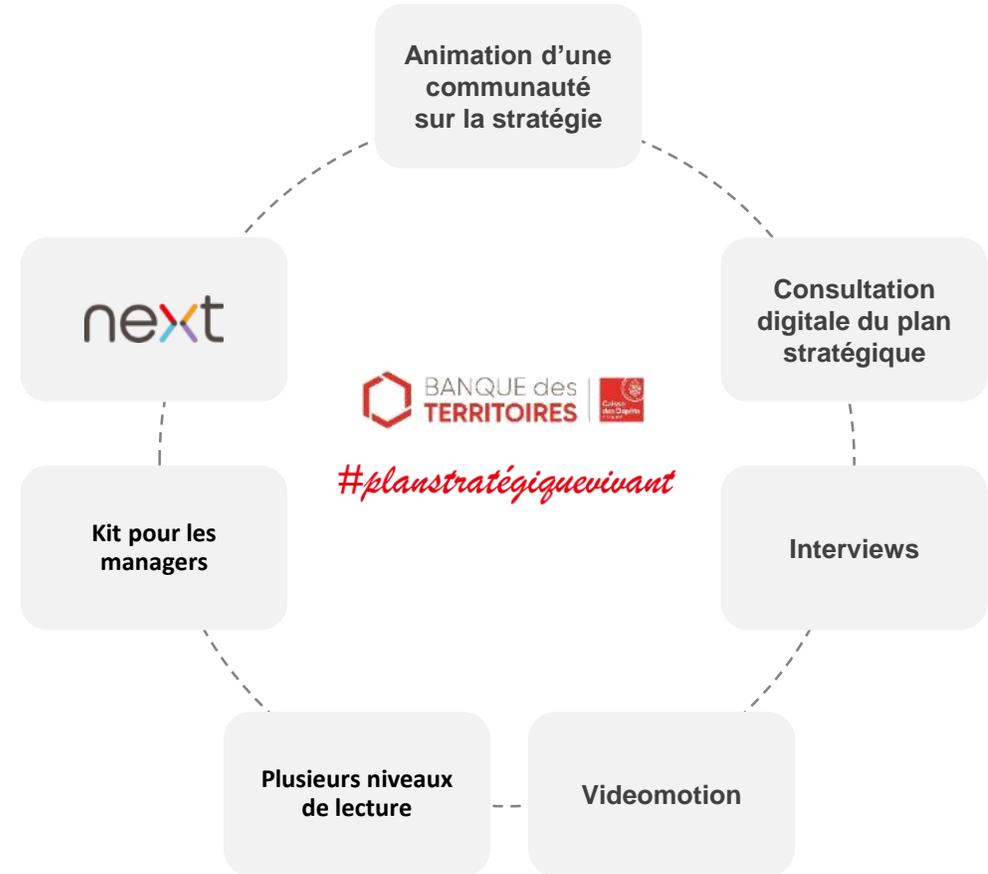
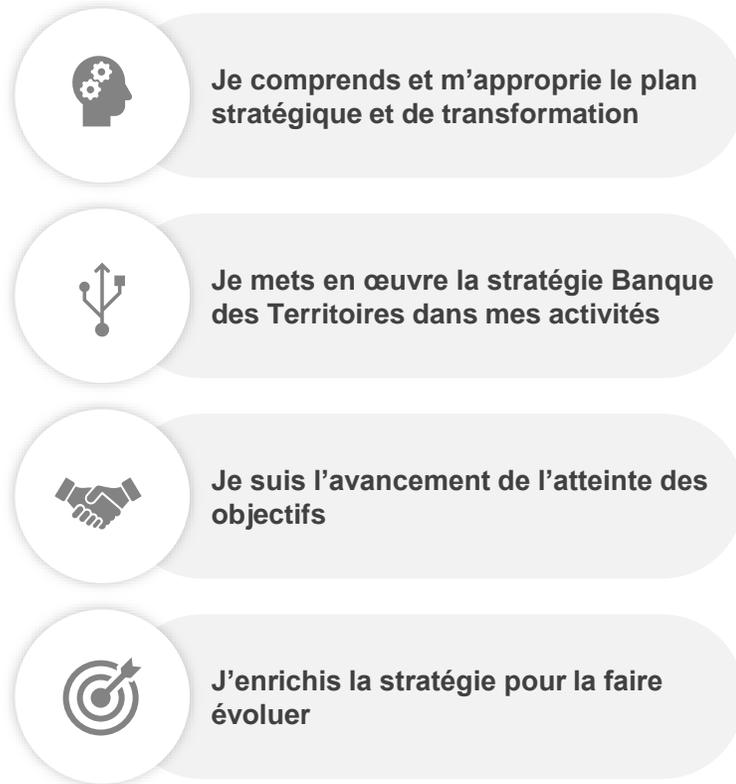
Plans d'actions commerciaux par Direction régionale

Spécifie les objectifs commerciaux par direction régionale et les moyens pour les atteindre



Un plan stratégique vivant

Pour mieux partager la stratégie grâce à une conversation en continu avec les collaborateurs pour les 5 prochaines années



Agathe Schwartz

Responsable du Pôle Stratégie et Transformation

Département de la transformation numérique de la Caisse des Dépôts et de la stratégie digitale de la Banque des Territoires

agathe.schwartz@caissedesdepots.fr

T/ +33 (0) 1 58 50 24 81 M/+33 (0) 6 74 57 72 14

Joël Boissière

Directeur de projets stratégiques

Pôle Stratégie et Transformation

Département de la transformation numérique de la Caisse des Dépôts et de la stratégie digitale de la Banque des Territoires

joel.boissiere@caissedesdepots.fr

T/ +33 (0) 1 58 50 24 42 M/+33 (0) 6 79 82 29 78

Cécile Gabarrou

Chef de projets stratégiques

Pôle Stratégie et Transformation

Département de la transformation numérique de la Caisse des Dépôts et de la stratégie digitale de la Banque des Territoires

cecile.gabarrou@caissedesdepots.fr

T/ +33 (0) 1 58 50 29 96 M/+33 (0) 6 33 01 74 25

Valérie Ruinet

Chef de projets stratégiques

Pôle Stratégie et Transformation

Département de la transformation numérique de la Caisse des Dépôts et de la stratégie digitale de la Banque des Territoires

valerie.ruinet@caissedesdepots.fr

T/ +33 (0) 1 58 50 13 11 M/+33 (0) 7 86 57 57 75

Sarah Boutej

Directrice de projets stratégiques

Pôle Stratégie et Transformation

Département de la transformation numérique de la Caisse des Dépôts et de la stratégie digitale de la Banque des Territoires

sarah.boutej@caissedesdepots.fr

T/ +33 (0) 1 58 50 13 11 M/+33 (0) 7 86 57 57 75

Olga Douin

Responsable du pilotage stratégique

Pôle Stratégie et Transformation

Département de la transformation numérique de la Caisse des Dépôts et de la stratégie digitale de la Banque des Territoires

olga.douin@caissedesdepots.fr

T/ +33 (0) 1 58 50 13 11 M/+33 (0) 7 86 57 57 75