



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



**Plan stratégique  
de la Banque  
des Territoires  
2020-2024**

# SOMMAIRE

## I - NOTRE ADN ET NOTRE CAP STRATÉGIQUE

### 1. Contexte et raisons d'être

|   |   |
|---|---|
| 1.1 Éléments de contexte .....                                | 7 |
| 1.2 Proposition de valeurs de la Banque des Territoires ..... | 9 |

### 2. Notre ADN

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 2.1 Démarche extra financière ..... | 14 |
| 2.2 Valeurs fondatrices .....       | 15 |
| 2.3 Notre écosystème .....          | 16 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 3. Notre modèle d'affaire ..... | 17 |
|---------------------------------|----|

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 4 Nos objectifs stratégiques ..... | 18 |
|------------------------------------|----|

## II - NOS CHAMPS D'INTERVENTION

### 1. Contexte et enjeux

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Les dynamiques territoriales .....   | 21 |
| 1.2 Un continuum d'offres .....          | 24 |
| 1.3 Les territoires à forts enjeux ..... | 26 |

### 2. Champs d'interventions .....

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Pour des territoires + inclusifs .....  | 30 |
| 2.2 Pour des territoires + durables .....   | 35 |
| 2.3 Pour des territoires + attractifs ..... | 38 |
| 2.4 Pour des territoires + connectés .....  | 43 |

# RÉSUMÉ

**L**es 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 et à leurs satellites, aux organismes de logement social, aux professions juridiques et aux entreprises partenaires 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.**

Le plan stratégique fixe cinq objectifs stratégiques pour 2020 – 2024 :

- 1 **Être au service de tous les territoires et toutes les populations**, grâce à des offres adaptées. Une attention particulière sera portée 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 propose une trajectoire avec 12 champs d'intervention pour intensifier notre intervention sur les territoires.

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.

Son action s'appuie sur les **douze champs d'intervention** suivants, qui se déclinent eux-mêmes en actions :

- Pour des TERRITOIRES + **INCLUSIFS**, la Banque des Territoires doit permettre à chacun en tout point du territoire :
  - 1 de se loger de façon décente et abordable (notamment pour les publics prioritaires) ;
  - 2 de vieillir en toute sérénité et d'accéder aux soins ;
  - 3 de bénéficier d'un tiers de confiance pour gérer ses projets patrimoniaux et sécuriser ses fonds ; et
  - 4 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 doit permettre à chacun en tout point du territoire :
  - 5 de limiter son empreinte carbone ; et
  - 6 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 doit permettre à chacun en tout point du territoire :
  - 7 d'avoir accès à des opportunités économiques sur des territoires qui se développent de manière équilibrée ;
  - 8 d'apprendre dans les meilleures conditions et tout au long de la vie ;
  - 9 de pouvoir se déplacer en limitant son impact sur l'environnement ; et
  - 10 de bénéficier d'un accueil adapté et d'accéder au patrimoine et aux richesses locales.
- Pour des TERRITOIRES + **CONNECTÉS**, la Banque des Territoires doit permettre à chacun en tout point du territoire :
  - 11 d'avoir accès à une bonne connexion numérique ; et
  - 12 de bénéficier, grâce au numérique, de services qui facilitent la vie au quotidien.



**I.**

**Notre ADN  
et notre cap  
stratégique**

# PLAN DE LA PARTIE 1

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Contexte et raisons d'être</b>                          |           |
| 1.1 Éléments de contexte .....                                | 7         |
| 1.2 Proposition de valeurs de la Banque des Territoires ..... | 9         |
| <b>2. Notre ADN</b>   |           |
| 2.1 Démarche extra financière .....                           | 14        |
| 2.2 Valeurs fondatrices .....                                 | 15        |
| 2.3 Notre écosystème .....                                    | 16        |
| <b>3. Notre modèle d'affaire .....</b>                        | <b>17</b> |
| <b>4 Nos objectifs stratégiques .....</b>                     | <b>18</b> |



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



#### HABITAT

- 14 % de ménages français souffrent de « **précarité énergétique** ».
- **3,8 millions de logements** occupés par des ménages en situation de précarité énergétique.
- 4 millions de personnes sont **mal logées**.



#### SANTÉ ET VIEILLISSEMENT

- 90 % des français souhaitent vieillir à domicile.
- **17,5 M de séniors en 2019 vs 23 M en 2040** : la population âgée de plus de 75 ans va augmenter de 72 % d'ici 2060.
- Près de **2,5 millions de français vivent dans un désert médical**.



#### PROTECTION DES FONDS ET PATRIMOINES

- Chaque année, les notaires reçoivent **20 millions de personnes pour 600 milliards d'euros de capitaux traités**.
- 970 000 transactions ont eu lieu sur l'ensemble de l'année 2018.



#### RELATION AU CITOYEN

- **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'État et des services publics et 19 % la démocratie et la citoyenneté.



#### ÉNERGIE

- **Part des énergies renouvelables** dans le bouquet énergétique de la France : **5,9 % en 2006 vs 10,9 % en 2016** -> objectif de 40 % en 2030.



#### ENVIRONNEMENT ET BIODIVERSITÉ

- 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).



#### INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES

- 541 zones blanches : **11 % de la population n'a pas accès à la 4G**.
- Le territoire est couvert à 91,5 % par la 3G et à 60 % par la 4G. **24<sup>e</sup> rang sur 28** au sein de l'UE pour la 4G.



#### SERVICES NUMÉRIQUES

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



#### AMÉNAGEMENT, DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

- Le **taux de chômage** en France est de 8,8 % (Insee, 2019) supérieur à l'Allemagne 5,0 %.
- 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 %**.



#### TOURISME, LOISIRS ET CULTURE

- **Le tourisme représente 7,1 % du PIB**. La destination France conserve le **1<sup>er</sup> rang mondial** en 2016, avec 82,6 M d'arrivées de touristes internationaux, contre un objectif de 100 M en 2020.



#### MOBILITÉ

- 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.



#### ÉDUCATION ET FORMATION

- En France, **9 % des 18-24 ans ont quitté prématurément le système scolaire** (2017) tandis que **17,4 % des 15-24 ans ne sont ni en emploi, ni en études ou formation** (2014).



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

**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 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 des participations 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 sera renforcé avec son rapprochement avec le groupe La Poste** qui permettra d'urbaniser les financements en faveur du développement territorial et de créer des synergies au service des territoires : multiplication de maisons de services au public, services de logistique urbaine, développement de la « Silver economy ».





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 ET  
ENTREPRISES PUBLIQUES  
LOCALES

HABITAT SOCIAL

PROFESSIONS JURIDIQUES  
ENTREPRISES PARTENAIRES  
ET ACTEURS FINANCIERS

## ...À LA MOBILISATION RAPIDE ET SIMPLE DE SOLUTIONS « SUR MESURE »...

### NOTRE PROMESSE

- Interlocuteur référent
- 1<sup>er</sup> 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 (Scet)
- **Financer** : Prêts & Investissement ; Services bancaires, consignations et dépôts spécialisés
- **Opérer** : Exploitation - Gestion de mandats publics (CDC Habitat)

### NOS CHAMPS D'INTERVENTIONS



HABITAT



SANTÉ ET  
VIEILLESSE



PROTECTION  
DES FONDS ET  
PATRIMOINES



RELATION  
AU CITOYEN



ÉNERGIE



ENVIRONNEMENT  
ET BIODIVERSITÉ



INFRASTRUCTURES  
NUMÉRIQUES



SERVICES  
NUMÉRIQUES



AMÉNAGEMENT,  
DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE



TOURISME,  
LOISIRS  
ET CULTURE



MOBILITÉ



ÉDUCATION  
ET FORMATION



...et un catalyseur de leur ambition au service de la cohésion territoriale et du développement durable



### QUALITÉ DE VIE

Niveau de vie, insertion des jeunes, qualité du logement, santé, culture



### SOLIDARITÉ

Dispositifs de péréquation, accès au logement social, emploi, intensité de la politique sociale



### COOPÉRATION ENTRE LES TERRITOIRES

Intensité de l'intercommunalité, interdépendance liée à l'emploi, interdépendance économique, mobilité, dispositifs de coopération interterritoriaux

## ACTION DE LA BANQUE DES TERRITOIRES CONTRE LA FRACTURE TERRITORIALE



### TRANSITION SOCIO-ENVIRONNEMENTALE

Mix énergétique, préservation de l'environnement, mutations agricoles



### CAPITAL SOCIAL

Patrimoine naturel et culturel, tissu associatif, dialogue citoyen



### EMPOWERMENT DES TERRITOIRES

Offre d'ingénierie aux territoires, mobilisation de tous les acteurs pour innover, attractivité économique, couverture numérique



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

## ZOOM SUR LES PROGRAMMES PIA ET GPI DANS LESQUELS LA BANQUE DES TERRITOIRES EST IMPLIQUÉE



### ÉDUCATION 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)



### INNOVATION

600 M€

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



### URBANISME ET COHÉSION SOCIALE

1,2 MD€

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



### ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

4,2 MD€

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

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

### ZOOM SUR NOS AMBITIONS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

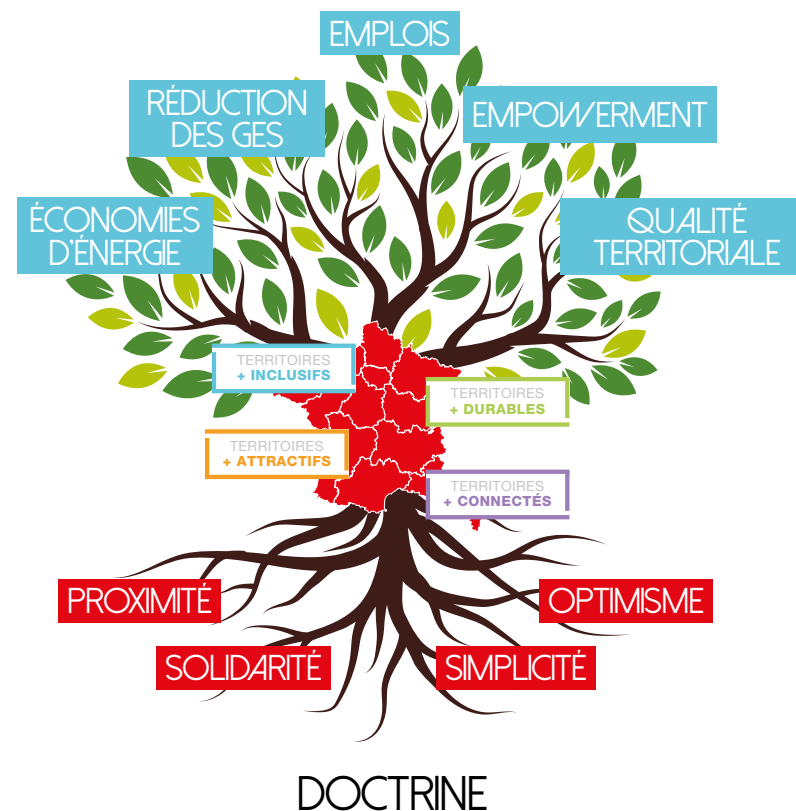
Une vision fondée sur le renforcement de la qualité territoriale, des réponses adaptées à chaque territoire, accompagnant les stratégies des acteurs locaux, avec un plan d'actions dédié.

- 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, bâtiment...)
- 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

### TERRITOIRES + INCLUSIFS

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 ».**

#### EXEMPLE DE PROJET

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, 1<sup>er</sup> 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).

### TERRITOIRES + DURABLES

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.

#### EXEMPLE DE PROJET

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.

### TERRITOIRES + ATTRACTIFS

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.**

#### EXEMPLE DE PROJET

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.

### TERRITOIRES + CONNECTÉS

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.**

#### EXEMPLE DE PROJET

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.



Pour cela, nous nous appuyons sur une doctrine d'intervention solide et ambitieuse sur le plan extra-financier...

### LA BANQUE DES TERRITOIRES : UNE BANQUE AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



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.



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 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.



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

#### UN EFFORT DE TRANSPARENCE ET D'EXEMPLARITÉ

Un plan d'action courant 2019 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 permettra 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.

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

## SIMPLICITÉ

Des **décisions majoritairement prises en régions.**

Des **process simplifiés**  
entre le siège et le réseau.

## PROXIMITÉ

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

Un **parcours client revisité.**

## SOLIDARITÉ

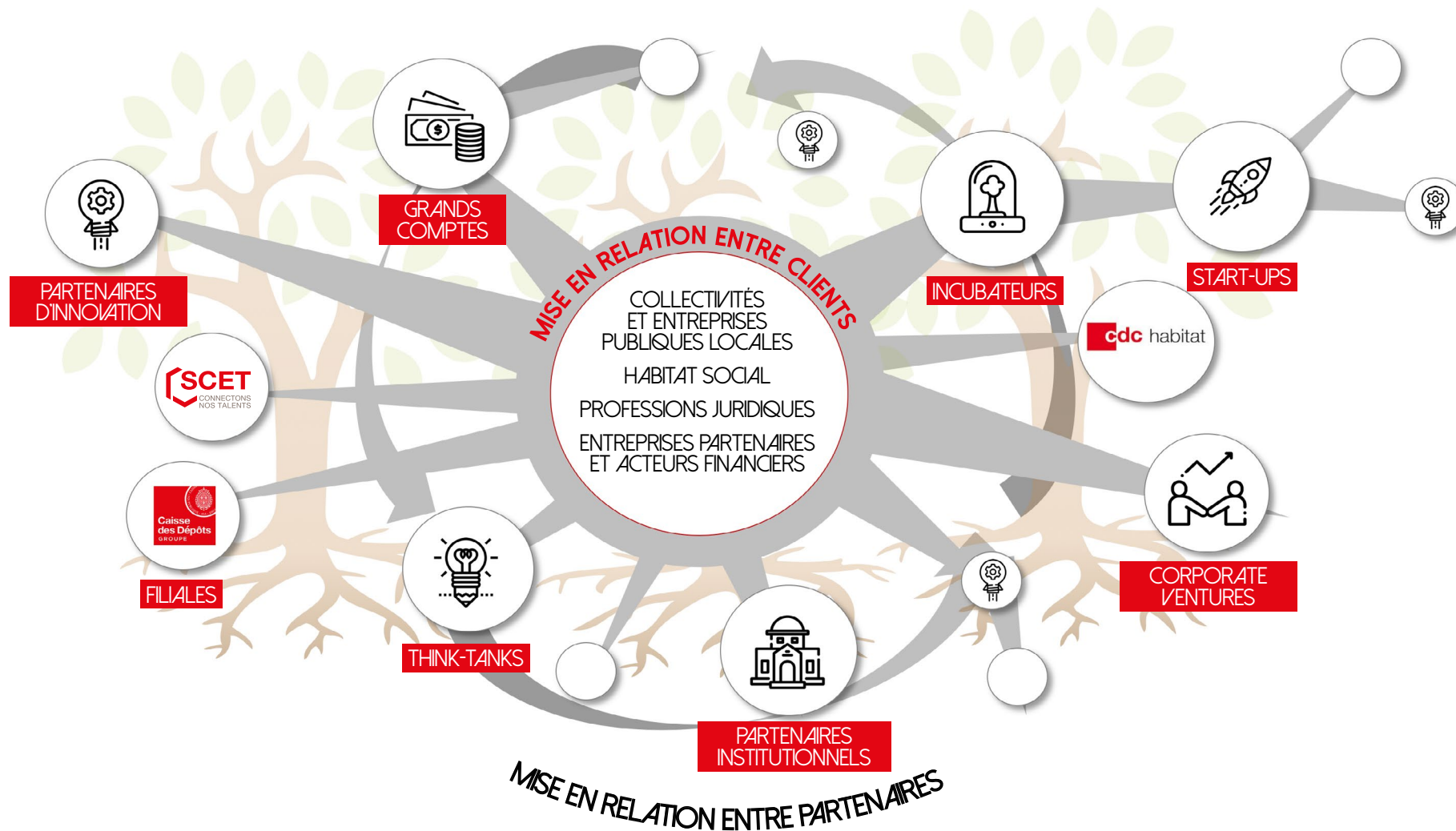
Une prise en compte de tous les territoires  
et **une même attention à chaque client.**

Une intervention pour  
**garantir la cohésion territoriale.**

## OPTIMISME

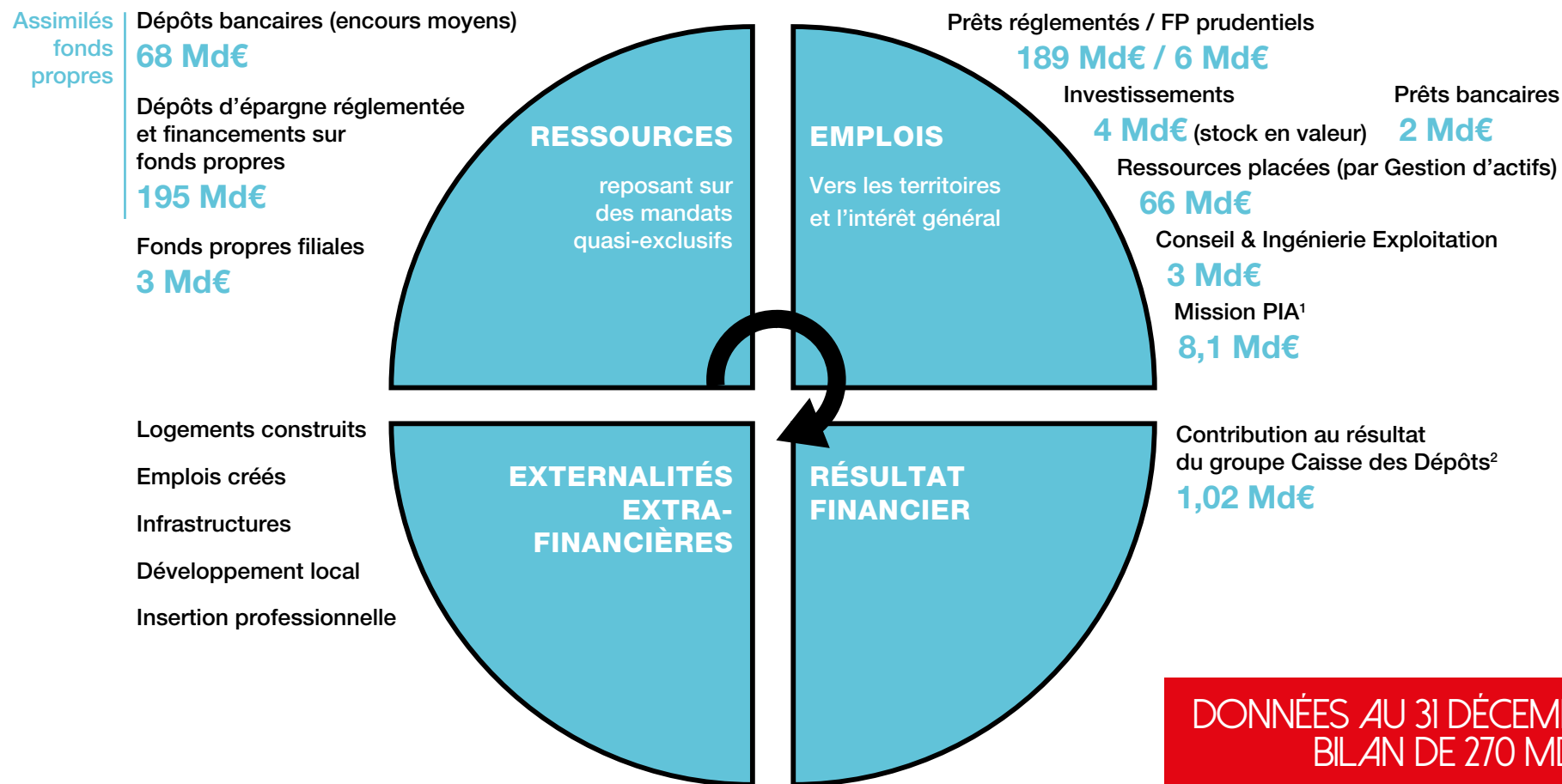
Une confiance dans notre capacité à faire,  
à trouver des **solutions pour assurer**  
**la réussite des projets de tous nos clients.**

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





## Financement de nos activités d'intérêt général



[Lien vers la vidéo motion sur le modèle économique complet de la Banque des Territoires](#)

Sources : Direction des Finances Banque des Territoires et Présentation « résultats 2018 et perspective » du groupe Caisse des Dépôts.

1. Hors bilan Caisse des Dépôts.

2. Résultat agrégé : Section générale comptes consolidés en normes IFRS + Fonds d'Épargne en normes françaises.

## La trajectoire 2020-2024 et les objectifs stratégiques associés



Être **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

---

### 5 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

---



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



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



II.

**Nos  
champs  
d'intervention**

## PLAN DE LA PARTIE 2

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Contexte et enjeux</b>               |           |
| 1.1 Les dynamiques territoriales.....      | 21        |
| 1.2 Un continuum d'offres.....             | 24        |
| 1.3 Les territoires à forts enjeux.....    | 26        |
| <b>2. Champs d'interventions</b> .....     | <b>29</b> |
| 2.1 Pour des territoires + inclusifs.....  | 30        |
| 2.2 Pour des territoires + durables.....   | 35        |
| 2.3 Pour des territoires + attractifs..... | 38        |
| 2.4 Pour des territoires + connectés.....  | 43        |

## 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

#### POPULATION

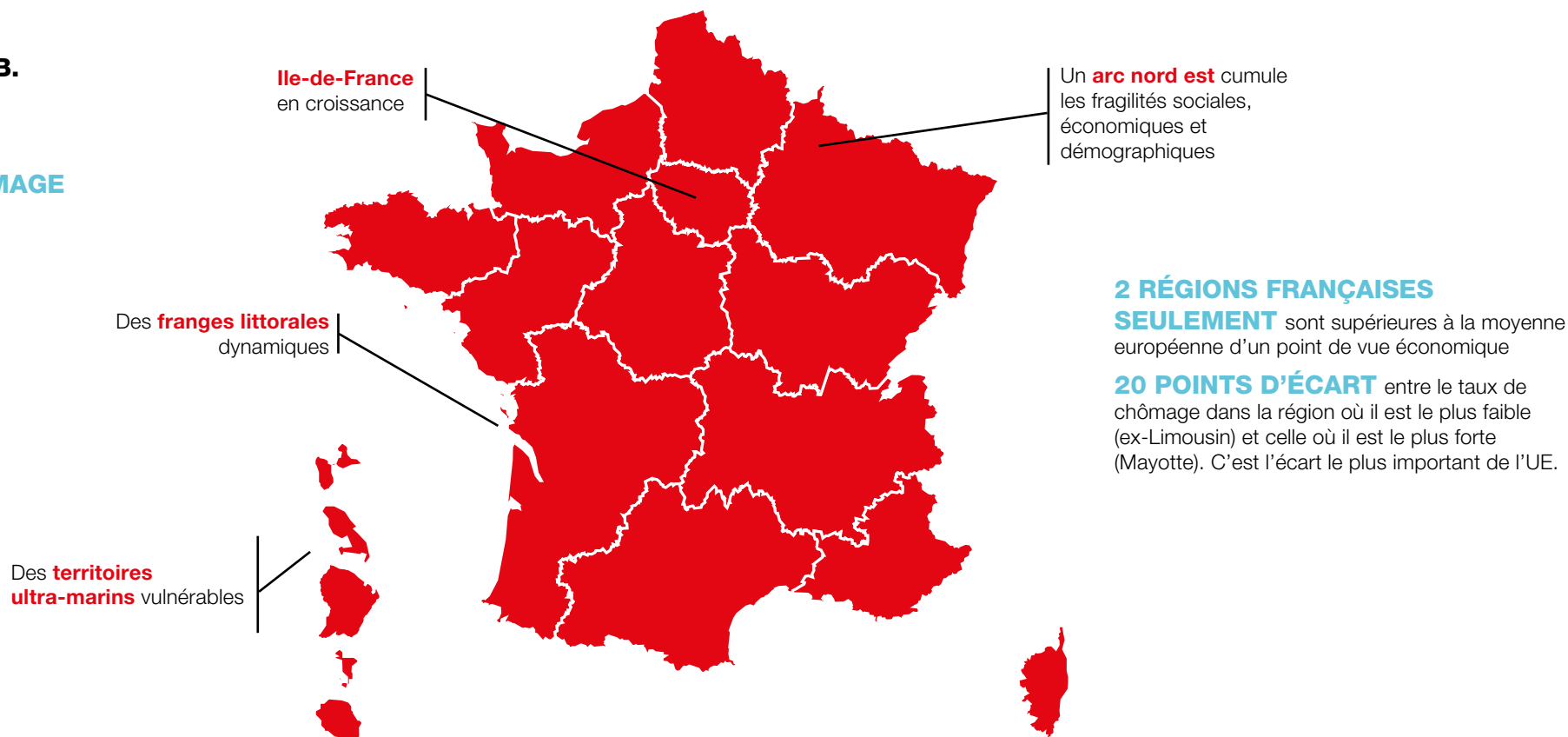
67 186 640 HAB.

#### PIB / HAB

31 800 EUROS

#### TAUX DE CHÔMAGE

9,1 %





## DONNÉES CLÉS ILLUSTRANT LES DISPARITÉS TERRITORIALES

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



## LES SIX FACTEURS DE COHÉSION SELON LE CGET

### QUALITÉ DE VIE

**Faire du territoire un facteur d'épanouissement collectif en soutenant :**

- Tous les pôles de centralité.
- L'accès la santé, la mobilité et l'éducation.
- L'amélioration des espaces de vie et la mixité sociale.

### TRANSITION SOCIO-ENVIRONNEMENTALE

**Transformer les économies et les sociétés grâce :**

- À l'adaptation au changement climatique.
- Au développement du mix énergétique renouvelable.
- L'amplification des mutations agricoles.

### SOLIDARITÉ

**Faire face à la fragilité socio-économique des territoires en renforçant :**

- 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.

### CAPITAL SOCIAL

**Valoriser les ressources des territoires :**

- 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).

### COOPÉRATION ENTRE LES TERRITOIRES

**Favoriser les effets d'entraînement en encourageant :**

- La mobilité entre territoires.
- Les dispositifs de coopération interterritoriaux.
- La mise en place d'une ingénierie dédiée au niveau national.

### EMPOWERMENT DES TERRITOIRES

**Déployer des solutions adaptées et locales :**

- Développer l'offre d'ingénierie aux territoires.
- Mobiliser tous les acteurs pour innover.
- Partager les expériences locales au niveau national.

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

Du financement et soutien « traditionnel » des infrastructures et équipements...

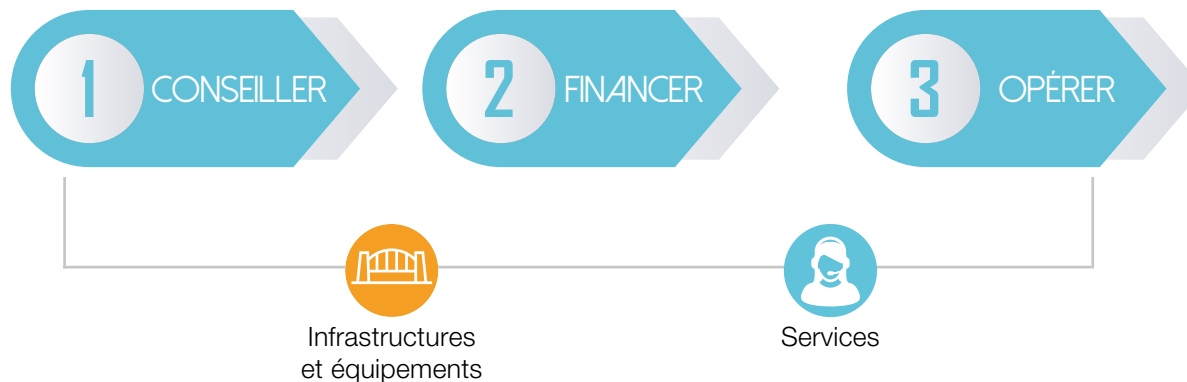


Infrastructures et équipements

Offre de financement par la Caisse des Dépôts



... à un accompagnement **global** intégrant le déploiement des **services associés de l'ensemble de l'écosystème** pour répondre aux besoins des territoires



Offre étendue de conseil, financement et d'opération/ gestion de mandats par la Banque des Territoires et ses partenaires







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



### 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.

### 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.

### 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.

## II. NOS CHAMPS D'INTERVENTION

01 | Contexte et enjeux



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

### MONTAGNE



« Soutenir les activités de **développement** économique et touristique en montagne, ainsi que **l'adaptation au changement climatique**. »

### LITTORAL



« Encourager la diversité de **l'habitat** sur les littoraux, protéger **la biodiversité**, soutenir **l'adaptation** au changement climatique. »

### TERRITOIRES RURAUX



« Développer **l'attractivité des territoires ruraux** par l'activité économique locale, en particulier dans les petites centralités. »

### VILLES MOYENNES



« Revitaliser les **centres villes** et par extension encourager le **développement économique des territoires** urbains et péri-urbains environnants. »

### PROGRAMMES ACTUELS

• Foncière montagne

• Littoral 21

• Petites villes de demain

• Action cœur de ville

Programme Smart City

### OBJECTIFS À HORIZON 2024

Renforcer notre action en faveur de ces territoires

Renforcer notre action en faveur de ces territoires

Développer le programme dédié aux territoires ruraux

Poursuivre et mettre en œuvre le programme

## II. NOS CHAMPS D'INTERVENTION

01 | Contexte et enjeux



### QPV



« Garantir les **mêmes opportunités** aux habitants des quartiers qu'à ceux des autres territoires. »

### OUTRE-MER



« 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). »

### FRICHES



« Aider les collectivités à reconverter les **anciens sites industriels** (centrales nucléaires, charbon), notamment dans des territoires en difficulté (ex. bassin minier). »

### PROGRAMMES ACTUELS

• Convention avec l'ANRU

• Territoires d'industrie

← Programme Smart City →

### OBJECTIFS À HORIZON 2024

Intensifier et mieux suivre notre action dans les QPV.  
Enveloppe de 400 M€ d'investissements prévue d'ici à 2020 pour les NPNRU

Développer des approches et outils spécifiques, adaptés à ces territoires (résorption habitat spontané...)

Développer des outils dédiés et capitaliser les REX (Fessenheim...)

# Adresser de nouveaux enjeux territoriaux clés



## INNOVATION TERRITORIALE

...grâce à des territoires démonstrateurs et des projets pilotes

### PROGRAMMES ET OUTILS EXISTANTS



Programme territoires d'innovation (TIGA)



Programme Smart City

### OBJECTIFS À HORIZON 2024

Poursuivre la mise en œuvre des programmes engagés



## TRANSITION ÉCOLOGIQUE

...grâce à des approches globales et « systémiques » à l'échelle locale



Contrats de transition écologique

Renforcer et mettre en œuvre les **contrats de transition écologique** et développer un partenariat **avec l'ADEME** sur certains programmes (zéro déchets, Territoires à énergie positive...)



## SOLIDARITÉ TERRITORIALE

...en développant les coopérations territoriales pour favoriser les dynamiques sur l'ensemble des territoires

Aucun programme existant

Créer un **programme dédié ou des volets spécifiques** au sein de contrats/programmes existants (ex. contrats avec les Régions)



## Les 12 champs d'intervention et leur déclinaison en actions

### PERMETTRE À CHACUN, EN TOUT POINT DU TERRITOIRE...

|                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| TERRITOIRES<br>+ INCLUSIFS  | <b>HABITAT</b>                                 | ...de se loger de façon décente et abordable (notamment pour les publics prioritaires)   |
|                             | <b>SANTÉ ET VIEILLISSEMENT</b>                 | ...de vieillir en toute sérénité et d'accéder aux soins  |
|                             | <b>PROTECTION DES FONDS ET PATRIMOINE</b>      | ...de bénéficier d'un tiers de confiance pour gérer ses projets patrimoniaux et sécuriser ses fonds                                    |
|                             | <b>RELATION AU CITOYEN</b>                     | ...d'être écouté, de bénéficier d'un égal accès aux services publics et d'être acteur des projets de son territoire                    |
| TERRITOIRES<br>+ DURABLES   | <b>ÉNERGIE</b>                                 | ...de limiter son empreinte carbone  |
|                             | <b>ENVIRONNEMENT ET BIODIVERSITÉ</b>           | ...de bénéficier d'un cadre de vie adapté aux conditions climatiques d'aujourd'hui et de demain et de développer l'économie circulaire |
| TERRITOIRES<br>+ ATTRACTIFS | <b>AMÉNAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE</b> | ...d'avoir accès à des opportunités économiques sur des territoires qui se développent de manière équilibrée                           |
|                             | <b>MOBILITÉ</b>                                | ...de pouvoir se déplacer en limitant son impact sur l'environnement   |
|                             | <b>TOURISME, LOISIRS, CULTURE</b>              | ...de bénéficier d'un accueil adapté et d'accéder au patrimoine et aux richesses locales   |
|                             | <b>ÉDUCATION ET FORMATION</b>                  | ...d'apprendre dans les meilleures conditions et tout au long de la vie  |
| TERRITOIRES<br>+ CONNECTÉS  | <b>INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES</b>              | ...d'avoir accès à une bonne connexion numérique   |
|                             | <b>SERVICES NUMÉRIQUES</b>                     | ...de bénéficier, grâce au numérique, de services qui facilitent la vie au quotidien   |

### UNE DÉCLINAISON 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* »

# TERRITOIRES + INCLUSIFS

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<sup>1</sup>.**

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 ».

1. Enquête Kantar Public pour l'UPH, février 2019

### ENJEUX POUR LA FRANCE

| Données clés                       | Moyenne France | Moyenne UE | Comparaisons territoriales entre régions |         | Objectifs de l'État   |
|------------------------------------|----------------|------------|--|---------|---|
|                                    |                |            | Minimum                                  | Maximum |   |
| <i>voir méthodologie en annexe</i> |                |            |  |         |   |
| <b>TAUX DE PAUVRETÉ</b>            | 13,6 %         | 17,3 %     | 11,2 %                                   | 40,4 %  | Stratégie 2018 de prévention et de lutte contre la pauvreté |
| <b>INDICE DE VIELLISSEMENT</b>     | 78,3           | 93,1       | 55                                       | 107     |   |

1. Enquête Kantar Public pour l'UPH, février 2019.

## AMBITION BANQUE DES TERRITOIRES 2020-2024

### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

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



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



**SANTÉ ET VIELLISSEMENT** – ...de vieillir en toute sérénité et d'accéder aux soins



**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



TERRITOIRES  
+ INCLUSIFS



**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 pour continuer à développer l'offre sur l'ensemble de la chaîne du logement abordable (logement intermédiaire, social, accompagné) et pour tous les publics prioritaires (y compris publics spécifiques : étudiants, jeunes travailleurs, saisonniers, stagiaires...)

Accélérer la réhabilitation thermique du parc social

Accroître l'intervention de la Banque des Territoires sur les territoires fragiles et tendus (ex : QPV, DOM, cœur de ville)



**ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT**  
ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT ET L'OFFRE  
BANQUE DES TERRITOIRES

Devenir la plateforme de financement public du logement social

Agir sur le parc social « de fait », en accompagnant notamment la rénovation des copropriétés dégradées

Résorber l'habitat indigne

Diversifier les modes de financement en fonds propres du logement d'intérêt public



**ACTIONS D'EXPLORATION**  
DÉVELOPPER DE NOUVEAUX BUSINESS

Devenir la plateforme de financement des réhabilitations vertes du parc privé

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

Impulser une gestion innovante des îlots urbains grâce aux données et aux services de la *smart city*

Favoriser l'utilisation du numérique pour développer des logements et un service sur mesure

TERRITOIRES  
+ INCLUSIFS



## SANTÉ ET VIEILLISSEMENT - Permettre à chacun, en tout point du territoire... de vieillir en toute sérénité et d'accéder aux soins



### ACTIONS D'INTENSIFICATION CONSOLIDER NOS CŒURS DE MÉTIER

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

Financer la restructuration des hébergements médicalisés (EHPAD) et non médicalisés des seniors (ex : résidences services seniors, autres formes d'hébergements collectifs)

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



### ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT ET L'OFFRE BANQUE DES TERRITOIRES

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

Accompagner les territoires dans leur adaptation au vieillissement notamment en développant une offre de conseil



### ACTIONS D'EXPLORATION DÉVELOPPER DE NOUVEAUX BUSINESS

Créer ou faire émerger des opérateurs (locaux/nationaux) de bouquets de services et des innovations, notamment portés par les acteurs de l'ESS, permettant le maintien à domicile des seniors

Étudier la faisabilité et développer la notion de « petite maison de retraite »

Examiner les moyens de lutter contre les déserts médicaux



TERRITOIRES  
+ INCLUSIFS



**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

Poursuivre l'amélioration des services rendus aux professions juridiques, en développant la satisfaction client, en accélérant la digitalisation de l'offre et des services et en confortant notre excellence opérationnelle (ex : sécurité, respect des délais)

Accompagner les projets d'entreprise de nos clients et plus largement, la transformation des professions juridiques: rapprochements, transformation digitale, nouvelles alliances avec des start-ups, etc.



**ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT**  
ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT ET L'OFFRE  
BANQUE DES TERRITOIRES

Devenir l'intégrateur d'un écosystème d'acteurs innovants autour des professions juridiques

Agréger de nouvelles offres et services à valeur ajoutée au profit des professions juridiques, y compris en partenariat avec des acteurs innovants (market place)

Développer les synergies business entre les compétences des professions juridiques, collectivités et organismes de logements sociaux

Étendre l'offre « services bancaires » (consignations, prêts, tenues de compte, gestion de flux, paiements en ligne, garanties, cautions...) à d'autres clientèles et à d'autres thématiques au sein de la Banque des Territoires



**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)

Identifier et investir dans les acteurs innovants (ex : legal tech)

TERRITOIRES  
+ INCLUSIFS



**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

Intensifier notre action en faveur du déploiement de lieux / équipements pour renforcer l'accès aux services publics (ex : MSAP/France Services, tiers-lieux)

Poursuivre et développer des partenariats avec des think-tanks et des incubateurs de start-ups accélérant des innovations démocratiques



**ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT**  
ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT ET L'OFFRE  
BANQUE DES TERRITOIRES

Améliorer l'accès aux services publics grâce au numérique et en collaboration avec La Poste

Renforcer notre offre de conseil aux collectivités territoriales sur les démarches et outils de participation citoyenne et gestion de la relation au citoyen (ex : ACV)

Promouvoir la Civic Tech : investissements, partenariats, services en ligne, etc.

Promouvoir un numérique inclusif



**ACTIONS D'EXPLORATION**  
DÉVELOPPER DE NOUVEAUX BUSINESS

Intégrer des offres de Civic Tech sur la plateforme Banque des Territoires

Poursuivre le co-financement d'expérimentations et d'études visant à améliorer les relations entre élus et administrés

Développer le financement citoyen : co-investissement avec les citoyens / plateformes de financement participatif ; monnaies locales ; foncières citoyennes

## II. NOS CHAMPS D'INTERVENTION

02 | Champs d'intervention



# TERRITOIRES + DURABLES

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'État en matière d'environnement<sup>1</sup>.**

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

1. Enquête Kantar Public pour l'UPH, février 2019

#### ENJEUX POUR LA FRANCE

| Données clés                                       | Niveau national | Moyenne UE | Comparaisons territoriales entre régions |         | Objectifs de l'État |
|--|-----------------|------------|--|---------|---------------------|
|  |                 |            | Minimum                                  | Maximum |                     |
| <i>voir méthodologie en annexe</i>                 |                 |            |  |         |                     |
| <b>% ENR DANS LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE</b>        | 16 %            | 17 %       | 14 %                                     | 37 %    | 32 % en 2030 (LTE)  |
| <b>PROGRESSION DE L'ARTIFICIALISATION DES SOLS</b> | + 0,48 %        | + 0,47 %   | 0,14 %                                   | 0,88 %  |                     |

1. Enquête Kantar Public pour l'UPH, février 2019.

### AMBITION BANQUE DES TERRITOIRES 2020-2024

#### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

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 (nouvelles filières ENR, géothermie, réseau de chaleur, éolien terrestre et offshore)

Accélérer nos actions sur les solutions d'efficacité énergétique des logements sociaux, du patrimoine public, y compris à l'échelle d'un quartier (ex : réseaux de chaleur)

Proposer des solutions de financement innovantes en matière d'énergie (ex : consignations, intracting)



### ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT ET L'OFFRE BANQUE DES TERRITOIRES

Accompagner la mise en œuvre des stratégies territoriales énergétiques (SRADDET ou PCAET)

Accompagner la réalisation d'un diagnostic et le pilotage de la performance énergétique du patrimoine public

Développer l'offre sur toutes les typologies de territoires (ex : rural, urbain, littoral)



### ACTIONS D'EXPLORATION DÉVELOPPER DE NOUVEAUX BUSINESS

Étudier 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)

Interroger à nouveau notre positionnement sur la méthanisation (nouvelle technologie)

Étudier et définir les conditions de déploiement d'une offre sur l'efficacité énergétique des logements privés

TERRITOIRES  
+ DURABLES



**ENVIRONNEMENT ET BIODIVERSITÉ** - 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

Accompagner les collectivités territoriales à l'adaptation au changement climatique

Accompagner les collectivités territoriales au déploiement d'infrastructures écologiques (trames vertes et bleues)



**ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT**  
ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT ET L'OFFRE  
BANQUE DES TERRITOIRES

Développer le déploiement de solutions CSR (combustibles solides de récupération)

Développer les infrastructures/ équipements d'économie circulaire et de gestion des ressources (ex : eau)

Développer les services d'économie sociale et solidaire en matière de réemploi et de réutilisation

Accompagner les territoires dans leurs actions de transition alimentaire et de circuits courts



**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)

Étudier le désengagement progressif dans les infrastructures défavorables à la « qualité territoriale »<sup>1</sup>

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

1. Le référentiel de qualité territoriale Banque des Territoires en cours de conception.



# TERRITOIRES + ATTRACTIFS

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<sup>1</sup>.

- Les priorités des français en matière de services publics sont (i) **la santé publique** et (ii) **l'emploi** (44 % des sondés)<sup>2</sup>.
- Les français sont prêts à **changer leurs habitudes en matière de mobilité** mais il existe un besoin d'informations et d'infrastructures<sup>3</sup>.

### ENJEUX POUR LA FRANCE

| Données clés   | Niveau national | Moyenne UE | Comparaisons territoriales entre régions |          | Objectifs de l'État                        |
|--|-----------------|------------|--|----------|--|
|  |                 |            | Minimum                                  | Maximum  |  |
| <i>voir méthodologie en annexe</i>                     |                 |            |  |          |  |
| <b>PART DES 15-24 ANS NEET*</b>                        | 17,4 %          | 12 %       | 14 %                                     | 37 %     | Former 1 million de « jeunes décrocheurs » |
| <b>ÉVOLUTION/AN de la POP. due au SOLDE MIGRATOIRE</b> | + 0,1 %         | + 0,19 %   | - 1,08 %                                 | + 1,11 % |  |

## AMBITION BANQUE DES TERRITOIRES 2020-2024

### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

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



1. « Fractures françaises », IFOP, septembre 2017. 2. Baromètre Institut Paul Delouvrier, janvier 2019. 3. Étude Avere Mobivia, septembre 2018.



TERRITOIRES  
+ ATTRACTIFS



**AMÉNAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT 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



**ACTIONS D'INTENSIFICATION**  
CONSOLIDER NOS CŒURS DE MÉTIER

Déployer une offre immobilière d'activité adaptée aux besoins des entreprises et aux nouveaux usages (smart building)

Intensifier l'accompagnement des EPL<sup>1</sup> et acteurs de l'ESS : création d'outils sur de nouveaux sujets, recapitalisation en lien avec des projets porteurs, conquête de nouveaux EPL et de leurs filiales, etc.

Améliorer la complémentarité de l'offre (offre investisseur, prêteur et bancaire) aux EPL clientes de la Banque des Territoires

Intensifier nos efforts d'investissement au profit des quartiers visés par le NPNRU<sup>2</sup> (300 M€ d'investissements prévus d'ici à 2020 pour le développement économique) et soutenir les acteurs qui portent le développement économique et l'aménagement public dans ces quartiers



**ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT**  
ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT ET L'OFFRE  
BANQUE DES TERRITOIRES

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)

Accompagner le développement des EPL et acteurs de l'ESS dans de nouvelles modalités d'intervention (ex : SEMOP, filiales de Sem, structuration de produits nouveaux pour l'économie mixte), avec un appui renforcé en ingénierie

Aider à structurer et renforcer les opérateurs territoriaux (dont les EPL) développant la complémentarité de leurs actions (pluriactivités)



**ACTIONS D'EXPLORATION**  
DÉVELOPPER DE NOUVEAUX BUSINESS

Accompagner la mutation et la digitalisation des commerces dans les cœurs de ville et les territoires peu denses notamment avec Action Cœur de Ville

Développer une offre de conseil pour aider les EPL à s'adapter à leur environnement et à être force de proposition par rapport aux problématiques territoriales (ex : espace public)

1. Les EPL sont des opérateurs au service des collectivités locales, des territoires et de leurs habitants, elles peuvent être des SEM, des SPL ou des SPLA  
2. Quartiers NPNRU : QPV concernés par le nouveau plan de renouvellement urbain

TERRITOIRES  
+ ATTRACTIFS



 **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 rénovation des lieux d'apprentissage (y compris petite enfance)

Intensifier le développement de la formation professionnelle



**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 (ex : eCarto, PIA)

Accompagner les structures de formation à fort impact social et territorial

Valoriser les actifs des universités



**ACTIONS D'EXPLORATION**  
DÉVELOPPER DE NOUVEAUX BUSINESS

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

Coconstruire l'école de demain : conseil aux collectivités, prototypage de nouveaux services digitaux (ex : autodiagnostic en ligne).

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





TERRITOIRES  
+ ATTRACTIFS



**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 de grandes infrastructures ou équipements de transports (ports, aéroports, gares) et des pôles d'échanges intermodaux (ex : parkings-relais)

Financer la rénovation des infrastructures et le verdissement des motorisations et des flottes de matériels roulants



#### ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT ET L'OFFRE BANQUE DES TERRITOIRES

Développer la logistique urbaine intelligente et durable

Soutenir le développement de solutions innovantes de mobilité, notamment la mobilité du quotidien dans les territoires peu denses, en élaborant des modèles économiques innovants

Accompagner le basculement de la filière logistique vers la mobilité GNV (stations-services GNC ou GNL)



#### ACTIONS D'EXPLORATION DÉVELOPPER DE NOUVEAUX BUSINESS

Entretien et moderniser les réseaux routiers et ferroviaires secondaires

Expérimenter les 1<sup>ers</sup> déploiements de véhicules autonomes

Étudier la question du matériel roulant ferroviaire régional (TER, TET)

Expérimenter et capitaliser sur les 1<sup>ers</sup> déploiements de flottes GNV et H2 et sur les stations-services pour H2



TERRITOIRES  
+ ATTRACTIFS



**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 et sur la transformation du secteur

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

- en adéquation avec les attentes clients (français et internationaux) ;
- 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 BANQUE DES TERRITOIRES

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



#### ACTIONS D'EXPLORATION DÉVELOPPER DE NOUVEAUX BUSINESS

Valoriser par le numérique le patrimoine, la culture et les offres de loisirs touristiques

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

Consolider les acteurs du secteur du tourisme social

Étudier le développement d'une plateforme visant à mettre en relation les offreurs d'activités/ de loisir et les touristes afin d'assurer une promotion plus coordonnée de la destination France

## II. NOS CHAMPS D'INTERVENTION

02 | Champs d'intervention



# TERRITOIRES + CONNECTÉS

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 soucis 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.<sup>1</sup>
- 45 % des français déplorent **un manque d'investissement public** dans les technologies du numérique.<sup>2</sup>

#### ENJEUX POUR LA FRANCE

| Données clés                       | Niveau national | Union européenne | Comparaisons territoriales entre régions             |         | Objectifs de l'État |
|------------------------------------|-----------------|------------------|--|---------|---------------------|
|                                    |                 |                  | Minimum  | Maximum |                     |
| <i>voir méthodologie en annexe</i> |                 |                  |  |         |                     |
| <b>COUVERTURE THD</b>              | 47 %            | --               | 18,2 %   | 78,2 %  | 100 % en 2022       |
| <b>INDICE DESI</b>                 | 51,5 (18/28)    | 54,0             | Objectif de transformation numérique de 100 % des SP |         |                     |

### AMBITION BANQUE DES TERRITOIRES 2020-2024

#### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

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



**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

#### CONTRIBUTION DE LA BANQUE DES TERRITOIRES AUX ODD CORRESPONDANTS ET CIBLES VISÉES



1. Baromètre Institut Paul Delouvrier, janvier 2019. 2. Les français et le numérique, IPSOS, juin 2018.

TERRITOIRES  
+ CONNECTÉS



## 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

Continuer à financer les infrastructures numériques pour les territoires non encore couverts : intensifier le déploiement de la fibre optique



### ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT ET L'OFFRE BANQUE DES TERRITOIRES

Poursuivre l'accompagnement des collectivités sur les zones blanches mobiles et développer les outils de financement associés.  
Accompagner les projets de Wifi territorial et de couverture intérieure des bâtiments (notamment Cœur de ville)



### ACTIONS D'EXPLORATION DÉVELOPPER DE NOUVEAUX BUSINESS

Explorer les opportunités de la 5G notamment pour les Territoires d'Industrie.  
Développer des réseaux d'objets connectés au service des territoires intelligents

TERRITOIRES  
+ CONNECTÉS



### SERVICES NUMÉRIQUES - 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 et de l'ingénierie, des investissements ainsi que des services digitaux (market place...)



#### ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT ET L'OFFRE BANQUE DES TERRITOIRES

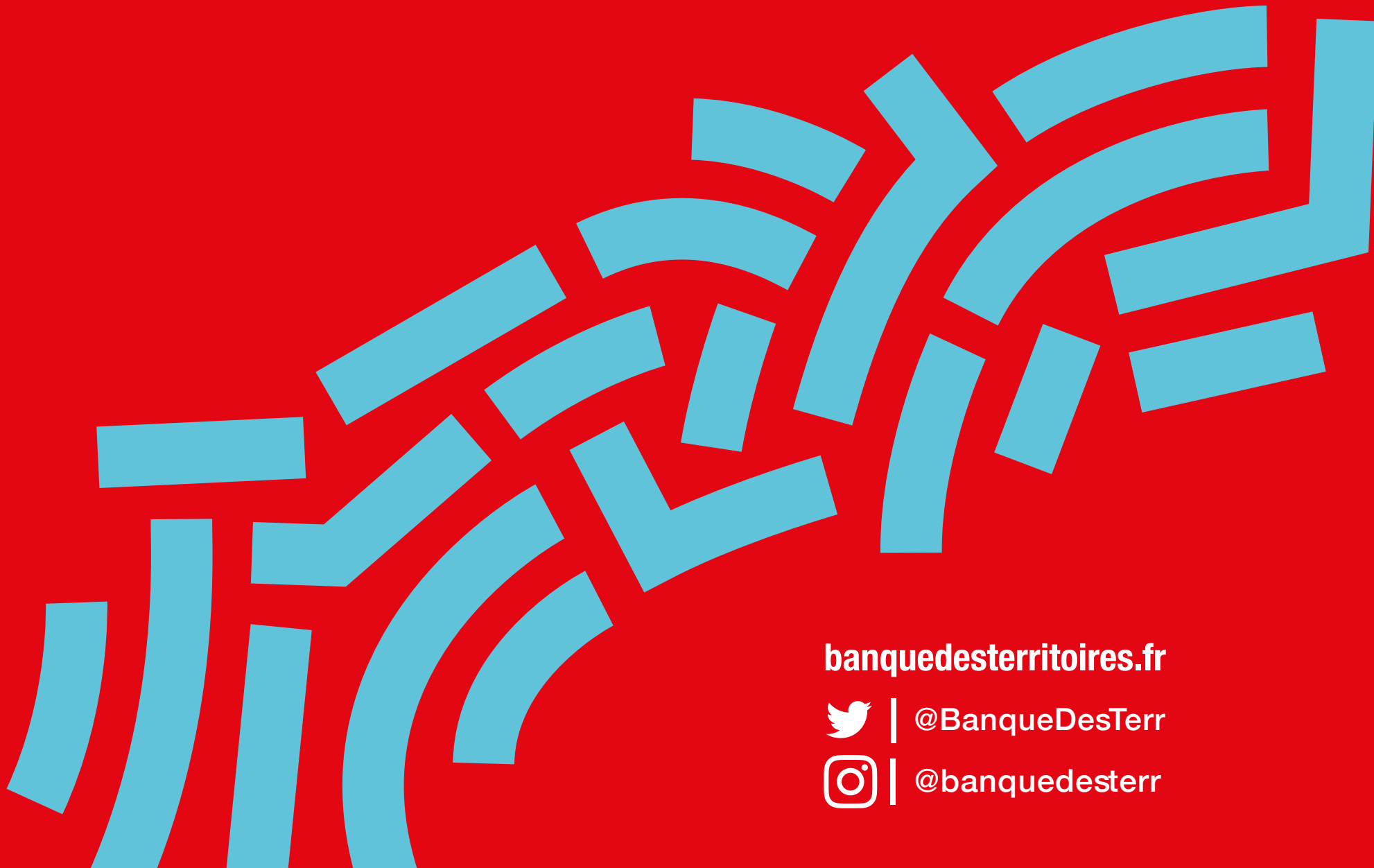
Accompagner les territoires ruraux dans l'utilisation du numérique au service de leurs politiques publiques et dans leurs stratégies de smart city, grâce à du conseil et de l'ingénierie, des investissements, ainsi que des services digitaux (market place...)



#### ACTIONS D'EXPLORATION DÉVELOPPER DE NOUVEAUX BUSINESS

Se positionner en tiers de confiance numérique :

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



[banquedesterritoires.fr](http://banquedesterritoires.fr)



| @BanqueDesTerr



| @banquedesterr