

# RÉDUIRE LES FRACTURES TERRITORIALES

ENTRETIEN AVEC  
OLIVIER SICHEL\*

**L**a Caisse des Dépôts a créé la Banque des Territoires en 2018 :  
quel est son positionnement au sein du Groupe ?

191

Les enjeux de développement des territoires sont plus que jamais des enjeux cruciaux pour l'équilibre de notre pays ; l'actualité récente, ancrée dans nos régions, dans nos villes, dans nos campagnes, nous l'a rappelé de façon criante. La Caisse des Dépôts, acteur majeur du financement des territoires, s'est fixé l'objectif stratégique prioritaire de lutte contre les fractures territoriales. Elle a en effet vocation à financer l'ensemble des collectivités, des métropoles aux territoires ruraux en passant par les villes moyennes, avec une attention particulière pour celles qui ont un accès réduit aux financements privés pour leurs projets. Accompagner les stratégies de développement des collectivités territoriales, accompagner les acteurs porteurs de projets de développement, contribuer au renforcement de l'offre de logements, de transports, d'infrastructures énergétiques, numériques, de commerces, tels sont les objectifs qui ont fait le cœur de l'action du Groupe Caisse des Dépôts en 2018.

La mise en œuvre de cette priorité stratégique est passée par la création en mai 2018 de la Banque des Territoires, qui rassemble notre offre d'ingénierie, de financement – investissements et prêts – et notre offre bancaire, notamment à destination des professions juridiques. Nos

---

\* Directeur général adjoint, Caisse des Dépôts ; directeur, Banque des Territoires.

filiales SCET et CDC-Habitat sont également intégrées à la Banque des Territoires. En un temps très court, toutes les expertises de la Caisse des Dépôts au service des acteurs locaux, collectivités locales, organismes de logement social, professions juridiques, ont su se fédérer afin de proposer une offre lisible et clarifiée, qui permette de mieux soutenir les projets, notamment dans le secteur du logement social, mais aussi dans le cadre du grand programme national « Action Coeur de ville », j'y reviendrai. La Banque des Territoires, résolument orientée dans une démarche centrée sur ses clients, renforce ainsi la complémentarité entre les différentes offres métiers, dans une logique de continuité (une offre « sans couture ») et de transversalité, pour mieux répondre aux besoins qui s'expriment : conseiller, financer et opérer constituent sa gamme d'intervention. Il s'agit également de mieux capitaliser sur les données et la connaissance des acteurs que sont les clients du Groupe, avec des parcours personnalisés associant produits et services. Ce projet stratégique s'appuie enfin sur une logique d'innovation, permise tant par la transformation digitale que par des expérimentations afin de faire évoluer en continu l'action de la Banque des Territoires. Une plateforme a été lancée dans ce sens, concrétisation de cette stratégie omnicanale, pour rendre plus visible le regroupement des offres et simplifier l'accès aux services et aux interventions pour les clients.

192

Les missions de la Banque des Territoires sont complémentaires de la deuxième mission du Groupe Caisse des Dépôts qui est le soutien aux entreprises avec la filiale Bpifrance. Un rôle accru avec le transfert du pilotage des réseaux de création d'entreprises dans le champ d'activité de l'économie sociale et solidaire, qui va permettre à Bpifrance d'agir sur tout le spectre de la création d'entreprises, des plus petites aux plus grandes. Le soutien aux entreprises comporte une dimension territoriale, car les entreprises sont géographiquement situées ; ce lien avec les territoires passe aussi au sein de Bpifrance par l'activité de coinvestissement avec des fonds régionaux.

### **Quels sont les premiers accomplissements de la Banque des Territoires après six mois d'existence ?**

Comme je le rappelais, la Banque des Territoires développe une offre diversifiée :

- elle propose conseil et ingénierie ;
- elle investit dans des projets de territoires, en particulier dans les secteurs du numérique, des énergies renouvelables, de l'immobilier et des transports et des infrastructures ;
- elle développe une offre de prêts à long terme, notamment en direction des collectivités territoriales et des organismes de logement social ;

- elle est la banque des professions juridiques ;
- enfin elle est opératrice via les filiales SCET et CDC-Habitat.

Cette « force de frappe » a été réaffirmée dans les territoires en 2018. Le niveau d'investissement a atteint 771 Md€ à la fin d'octobre 2018, ce qui devrait conduire à une enveloppe d'investissement de près de 1 Md€ pour 2018. La production de prêts s'est élevée à 10,3 Md€ à la fin d'octobre 2018 et devrait atteindre 15 Md€ sur l'ensemble de l'année. La SCET a réalisé un chiffre d'affaires prévisionnel consolidé en 2018 de 30 Md€, fondé sur le recentrage des activités « conseil, d'expertise et d'ingénierie territoriale ». Enfin CDC-Habitat a poursuivi l'expansion de son activité avec un accroissement du parc géré (aujourd'hui près de 500 000 logements).

La Banque des Territoires porte son attention à tous les territoires, ce qui s'est illustré par de nombreux projets d'intérêt général. Beaucoup de travaux mettent en effet en valeur la diversité des situations locales, en insistant sur la nécessité de s'appuyer au mieux sur les ressources des territoires, leurs spécificités, sans imposer de solutions standardisées. Partout la Banque des Territoires développe donc son action au plus près des besoins de ses clients et au service des projets. Ses actions peuvent être classées selon quatre axes prioritaires :

- contribuer à des territoires durables, comme en accompagnant le projet de territoire dans le cadre du projet de fermeture de la centrale nucléaire de Fessenheim ;
- contribuer à des territoires connectés, en complétant par exemple le financement du réseau d'Initiative publique de fibre optique de Haute-Garonne ;
- contribuer à des territoires inclusifs, en s'engageant pour le renouveau du bassin minier en Hauts-de-France ;
- contribuer à des territoires attractifs, via des projets comme le soutien au Campus Mecateam de Montceau-les-Mines, pour répondre aux besoins de formation dans les métiers de la maintenance ferroviaire.

Il importe de rappeler également l'engagement de la Banque des Territoires dans les territoires d'outre-mer, avec la mobilisation de 3,1 Md€ en 2018 pour des projets ultramarins.

### **Quelles sont les contributions en 2018 aux politiques publiques de la Banque des Territoires ?**

L'année 2018 a été caractérisée par deux engagements stratégiques de la Banque des Territoires, en appui aux politiques publiques, en faveur du logement social, d'une part, et pour le programme « Action cœur de ville », d'autre part.

### *1- Plan pour le logement social*

17 % des Français habitent dans un logement social. La Banque des Territoires a annoncé en avril 2018 une mobilisation inédite au service des organismes de logement sociaux en portant à 10 Md€ le montant total de son soutien. Cette offre nouvelle de 10 Md€ se décompose comme suit : 2 Md€ de prêts haut de bilan bonifiés ; 4 Md€ de prêts à taux fixe (2 Md€ pour le réaménagement de la dette des organismes, 1 Md€ pour la construction et 1 Md€ pour la réhabilitation thermique) ; 3 Md€ d'avances de trésorerie et enfin 1 Md€ de fonds propres.

Autre priorité pour le secteur du logement, la rénovation thermique des logements et de prévention des copropriétés dégradées. La rénovation thermique permet en effet de faire baisser la facture chauffage de 30 %. C'est donc bon pour les locataires, bon pour la planète et bon pour l'emploi.

### *2- Le programme « Action cœur de ville »*

La crise de 2008 a fragilisé certaines villes moyennes du territoire qui enregistrent un recul démographique et économique. Celles-ci représentent environ 850 communes et se caractérisent par leur taille – entre 10 000 et 50 000 habitants – ainsi que par leur rôle de centralité sur le territoire. Elles concentrent 23 % de la population française et 26 % de l'emploi. La Banque des Territoires s'engage pour le plan « Action cœur de ville », lancé en mars 2018 par le gouvernement, destiné à revitaliser les centres-bourgs de 222 villes moyennes labellisées. C'est un programme transversal, qui touche à la fois les domaines du commerce, du logement, des transports, du patrimoine notamment.

Le plan mobilise 5 Md€ sur cinq ans, dont 1,7 Md€ provenant de la Banque des Territoires. L'originalité du plan réside dans son action locale ; l'essentiel des moyens d'investissement est déconcentré au niveau régional. Le plan se déroule selon « un nouveau logiciel », via une démarche transversale et partenariale. Le montage et le pilotage des dossiers sont réalisés localement, en accordant une place centrale au maire ou au président de l'intercommunalité.

La Banque des Territoires a déjà atteint des concrétisations notables en 2018 au titre du programme « Action cœur de ville » :

- 58 projets d'investissement en vivier ou engagés ;
- 7 M€ de crédits d'ingénierie engagés à la fin de 2018 ;
- plus de 1 000 rendez-vous depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 dans les territoires labellisés « Action cœur de ville » au service des stratégies des collectivités.

La Banque des Territoires a réuni le 11 décembre 2018 à Poitiers les maires et les représentants des 222 villes du programme « Action cœur de ville » pour des ateliers et un échange inédit entre pairs fondé sur le partage d'expériences. La Banque des Territoires se place ainsi au service des élus pour les accompagner dans la réalisation de leurs projets.

**Enfin, quelles sont les caractéristiques spécifiques des interventions de la Banque des Territoires par rapport à d'autres intervenants financiers ?**

La Banque des Territoires s'inscrit dans la stratégie de long terme de la Caisse des Dépôts et se distingue en cela des acteurs financiers classiques. Son modèle économique à partir de son équilibre de bilan et sa mission d'institution de long terme au service de l'intérêt général lui permettent d'intervenir auprès des projets de long terme des territoires, structurants, répondant à leurs enjeux numériques, de durabilité, d'inclusion sociale et d'attractivité économique.

Pour aller plus loin, la Banque des territoires adapte également ces processus organisationnels, en désignant des référents uniques dans les territoires, en allant plus loin dans la déconcentration des interventions (tant en investissement, en prêt, que pour l'activité bancaire) et en s'engageant à offrir des réponses rapides, via une démarche de simplification et de digitalisation.

Au cœur de son ADN, la Banque des Territoires intégrera des engagements extra-financiers ambitieux. Pour ce faire, nous pouvons d'ores et déjà mentionner les quelques actions suivantes :

- la Banque des Territoires a choisi de s'adosser aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, issus d'Habitat III, organisé à Quito en 2016. Elle affirme ainsi sa volonté de contribuer de façon significative et durable à l'Agenda 2030, aux côtés des États, des acteurs privés et de la société civile. Les ODD constituent aussi pour la Banque des Territoires un référentiel transversal stable et porteur de sens, tant en interne qu'en externe, ainsi qu'un vecteur d'innovation pour les territoires et pour les projets ;
- la Banque des Territoires a par ailleurs décidé de mettre en place une grille d'analyse extra-financière rigoureuse, englobant toutes les dimensions du développement durable dans les territoires. Il s'agit via cette grille d'analyse de favoriser dans les projets les enjeux de préservation des équilibres écosystémiques et climatiques de la planète, d'adaptation au changement climatique ou encore les enjeux de cohésion sociale et territoriale. Ces enjeux extra-financiers seront intégrés dans l'ensemble des processus de décision de la Banque des Territoires, de la conception des offres et des décisions de financement jusqu'à l'évaluation *ex post* des projets et des engagements ;

– ce faisant, la Banque des Territoires s'engage enfin à jouer un rôle d'entraînement auprès de ses clients et ses partenaires, en matière de transparence, de mesure des impacts sociétaux et d'amélioration des projets et des pratiques. Elle ambitionne ainsi de jouer un réel « effet de levier sociétal », aux côtés du rôle d'effet de levier financier qu'elle joue traditionnellement auprès des autres acteurs financiers. Elle se positionne comme acteur financier pivot dans les territoires, tant sur le plan financier qu'extra-financier.

Au-delà de la définition de ses principes d'intervention, la Banque des Territoires est d'ores et déjà un acteur reconnu du développement durable des territoires : cohésion sociale et territoriale, biodiversité, climat, préservation des ressources, nouvelles mobilités, transition alimentaire, rénovation thermique sont déjà des enjeux au cœur des démarches territoriales soutenues et financées par la Banque des Territoires. Sur la période 2018-2020, 11 Md€ sont dédiés au financement de la transition écologique et énergétique, soit 20 % des prêts sur fonds d'épargne et 38 % des engagements d'investissement. Cela s'intègre dans une action conduite au niveau du Groupe, où le développement durable constitue un facteur d'innovation essentiel. La Banque des Territoires a notamment activement contribué à l'émission d'une obligation verte en 2017 et sera associée à l'émission de nouveaux *sustainability bonds* en 2019, au profit des investissements sociaux et environnementaux dans les territoires.

La Banque des Territoires se situe ainsi au cœur des enjeux de notre pays et continuera à intensifier son rôle pour des territoires plus connectés, durables, inclusifs et attractifs dans les années qui viennent.

*Propos recueillis par Isabelle Laudier.*