



COMMISSION DE SURVEILLANCE
LE PRÉSIDENT

Monsieur Christian Charpy
Président de la 1^{ère} chambre

Cour des comptes
13 rue Cambon
75100 Paris Cedex 01

Paris, le 21 novembre 2022

Vos réf. : n° S2022-1897

Objet : réponse au ROD / Banque des Territoires

Monsieur le président,

Vous m'avez adressé les observations définitives de la Cour des comptes intitulées « *La Banque des Territoires, un projet ambitieux, des résultats financiers encore incertains* » et ouvert la possibilité de vous adresser une réponse sur les constats et recommandations qui y figurent.

En premier lieu, il m'apparaît important de saluer, à l'instar de la Cour, le chemin parcouru depuis trois ans et l'ambition et l'énergie managériales qui ont soutenu ce projet. La CDC a su mobiliser des moyens et adapter ses dispositifs par rapport aux besoins différenciés des régions.

L'engagement de simplicité (une seule marque, et un interlocuteur unique impliquant une déconcentration des décisions saluée par la Commission de surveillance), de proximité (transformation des directions régionales) et de rapidité (accélération de la rotation du portefeuille d'investissements, multiplié par trois entre 2017 et 2019 par exemple) a été tenu.

Comme l'avait souligné la présidente Errante dans son courrier du 1er juillet 2022 en réponse au relevé d'observations provisoires sur cette même mission, il est indispensable de souligner l'investissement tout particulier de la Banque des territoires dans le cadre du plan de relance qui ne paraît pas être complètement reflété dans le ROD. La mobilisation et la réactivité des équipes de la BDT ont de surcroît été mises en œuvre dans des conditions très difficiles liées à la période du confinement, que le management et les équipes de la BDT ont su surmonter. Le succès du déploiement de ce plan a été

rendu possible grâce à la relation permanente et étroite entre la BDT, les acteurs des territoires et les élus.

Rappelons enfin que, s'agissant du Plan de relance, La Banque des territoires mobilise, à elle seule, 17,4 Mds€ sur les 26,3 Mds€, soit environ 66% de l'enveloppe, traduisant la force de frappe qu'elle sait actionner, l'engagement et la mobilisation forte des ressources de la CDC dans les territoires.

Cette dimension, qui paraît un peu sous-représentée dans vos premières conclusions, nous semble devoir être davantage prise en compte pour mesurer l'impact et les résultats de la BDT. Il convient également de souligner l'attention de la Commission de surveillance portée à la Banque des Territoires, qui y a consacré chaque année depuis 2019 plusieurs comités stratégiques pour faire le bilan des actions entreprises et tenter de cerner l'empreinte territoriale de cette nouvelle entité. Elle a continué, notamment via les comités dédiés au suivi du plan de relance comme lors de l'examen des missions d'intérêt général de suivre précisément les réalisations de la Banque des territoires.

La Commission de surveillance a dès l'origine fait un certain nombre de constats¹ : faible taux de pénétration de la BDT auprès des petites collectivités (appelant un suivi sur la base d'indicateurs précis à définir par celle-ci), méconnaissance, chez les clientèles locales, de l'offre globale de la BDT, nécessité de concilier une logique d'offre « sur-mesure » pour les clients avec une logique de produits standardisés. Sur ce dernier point, la Commission avait demandé qu'il soit pris en compte pour définir l'organisation interne et les modalités de fonctionnement de la BDT. Cependant, nombre de ces sujets préexistaient à sa création, qui ne peuvent donc lui être imputés.

Elle a également, au fil du temps, salué la transformation managériale engagée au sein de la BDT, manifestée notamment par une déconcentration accrue des décisions au niveau des directions régionales, et appelé à ce que celle-ci soit encore accentuée.

S'agissant de la plateforme digitale, la Commission de surveillance a dès 2019 mesuré son caractère essentiel et les enjeux que sa conception et sa mise en œuvre allaient représenter.

Parmi les sujets qui avaient retenu son attention figurent : le niveau de l'opérabilité et de la lisibilité de la plateforme pour les clients notamment dans les collectivités locales (et particulièrement dans les plus modestes) et l'évolution de ces effectifs. Cette dernière question a été débattue lors du point sur la transformation numérique en séance plénière du 24 novembre 2021.

Lors de la séance plénière du 26 janvier 2022, le rapporteur JM Janailac a rappelé que l'articulation entre le digital et le réseau humain des directions régionales, qui continuent à jouer encore un rôle très

¹ Avis de la Commission de surveillance du 27 mars 2019 (BDT : clientèles cible, BDT – organisation interne), du 17 septembre 2019 (BDT : Focus clientèle bancaire et OLS et BDT : Plan stratégique et doctrine d'intervention), 17 juin 2020 (BDT- bilan à deux ans).

important, demeurerait à préciser.

S'agissant de son pilotage financier, considérant que si la BDT n'était pas à proprement parler une banque, les éléments qui constituaient son offre tendaient à l'en rapprocher, la Commission de surveillance avait émis le souhait que soit bâti et suivi un compte d'exploitation permettant de mesurer le niveau des charges d'exploitation par rapport au produit net bancaire. Elle a également appelé à la prise en compte des orientations de développement durable (ODD) à travers la grille de cotation extra financière ex ante des projets d'investissement.

En séance du 26 janvier 2022 dédiée aux missions d'intérêt général, la Commission de surveillance a également souligné que les perspectives 2022, présentées de manière trop succinctes, justifieraient des données complémentaires sur les objectifs.

Par ailleurs, lors de l'examen en séance plénière du 22 juin 2022 sur le suivi des conventions passées par la CDC, la rapporteure Françoise Holder a rappelé que la Banque des Territoires concentre à elle seule 98 % du total des conventions et 94,9 % des versements, c'est-à-dire 255,5 millions, dont 72,45 millions versés en 2021. Tout en étant convaincue que la politique de subventionnement des acteurs publics locaux par la Banque des territoires participe de sa mission d'intérêt général, la Commission de surveillance a rappelé² qu'il n'a pas été démontré de lien entre les cofinancements d'études d'ingénierie et la signature de prêts ou d'investissements.

Comme vous pouvez le constater, la liste des recommandations de la Cour des comptes vient compléter ou renchérir certaines dispositions inscrites dans les avis et délibérations de la Commission.

Pour autant, les réalisations de la Banque des territoires en quelques années me semblent largement l'emporter sur les réglages fins qui demeurent à ajuster. La création de la BDT semble une parfaite illustration du « *tout qui vaut mieux que la somme des parties* ».

Je vous prie de croire, Monsieur le président, à l'assurance de ma sincère considération.



Alexandre HOLROYD

² Avis sur la revue annuelle des conventions – 22 juin 2022