

Paris, le 3 mars 2021

Note à l'attention du CSSCTL IDF du 18 mars 2021 et du CLU du 24 mars 2021

Objet : Projet d'organisation du Département Ville, Immobilier & Tourisme de la Direction de l'Investissement de la Banque des Territoires

1. Rappel des enjeux et orientations stratégiques du Département Ville, Immobilier & Tourisme

Le département Ville, immobilier & Tourisme a vu son périmètre et son volume d'intervention s'élargir de manière significative dans le contexte de la crise sanitaire et du Plan de Relance de la Banque des Territoires. Son offre diversifiée touche un très large spectre de projets immobiliers sur l'ensemble du territoire national et sera déterminante pour un très grand nombre de filières très durement impactées par le contexte sanitaire actuel et ses conséquences économiques à court et moyen terme.

Pour rappel, La Banque des Territoires organise son action d'investisseur d'intérêt général au sein de la Direction des Investissements (DI).

Elle investit à long terme, principalement sur le territoire français, comme actionnaire minoritaire et se positionne comme un investisseur avisé et diversifié, opérant dans plusieurs secteurs (infrastructures et transport, ville, immobilier, tourisme, transition énergétique et écologique, transition numérique, cohésion sociale et territoriale, économie mixte).

En participant au financement des projets d'intérêt général, elle apporte sa capacité à s'engager sur le long terme, sa stabilité institutionnelle, sa neutralité, et son expertise.

La Banque des Territoires est un acteur actif qui œuvre en faveur de territoires plus inclusifs, plus attractifs, plus durables, et plus connectés.

Cette stratégie d'investissement se décline naturellement au sein du département Ville, Immobilier et Tourisme à travers ces actions et sa mission d'investir en cohérence avec les Priorités stratégiques de la Banque des Territoires.

Le positionnement stratégique du département dans le cadre du Plan de Relance de la banque des Territoires et du PMT a été élaboré en co-construction avec la Direction du Réseau et ses directions régionales ainsi qu'avec l'ensemble des personnels du département afin d'affiner les thématiques et axes d'intervention. L'ensemble de ces travaux a donné lieu une mise à jour complète de nos orientations stratégiques ainsi que de la doctrine d'investissement pour chacune des thématiques, les objectifs poursuivis, la nature des objets d'investissements, la valeur différenciante de l'offre proposée par la direction de la Banque des territoires.

Le département Ville, Immobilier et Tourisme intervient notamment dans les domaines suivants :

- Santé et publics fragiles : Accès aux soins, grandir et vieillir en toute sérénité - résidences services seniors, EHPAD, Hébergement des publics fragiles ;
- Aménagement et développement économique : Accès à des opportunités économiques sur des territoires qui se développent de manière équilibrée - immobilier d'entreprise, commerces, Immobilier industriel & reconversion de friches urbaines ou à problématique de dépollution ;
- Tourisme, loisirs et culture : bénéficier d'un accueil adapté et d'accéder au patrimoine et aux richesses locales - hébergements touristiques, équipements touristiques, Immobilier de loisirs et Culture.



Le DIVIMT intervient également en mineure sur les champs d'intervention :

- Habitat : hébergement spécifique ;
- Education et formation : immobilier d'enseignement.

Ces interventions sont réalisées par les équipes du département (39 collaborateurs) et articulées autour d'un pôle Asset & Portfolio Management et de quatre pôles classes d'actifs :

- Immobilier d'Entreprise – Bureaux, Commerces & Locaux d'activités
- Immobilier Tourisme, Loisirs & Culture
- Immobilier Santé & Vieillessement
- Immobilier Industriel & Actifs en reconversion

Les interventions du Département sont orientées tant sur des projets nationaux que réalisées en accompagnement des DR et des autres départements de la Banque des Territoires.

Le rythme d'investissement s'est accru de manière significative au cours des récents exercices passant de 256m€ en 2018 à plus de 700m€ en 2020. En tendance, le département devrait engager chaque année environ 500 M€ de nouveaux investissements sur la période 2021-2024 dans le cadre du PMT de la Banque des Territoires. Il gère actuellement un portefeuille de participations de près de 1,6 Mds€ de valeur.

Les cibles d'intervention du département sont en très grande majorité des porteurs de projets immobiliers de développement, c'est-à-dire des opérations de construction, ou de réhabilitation significative, d'ensembles immobiliers permettant :

- Une augmentation des capacités ou une amélioration de la production
- L'émergence de projets structurants à l'échelle d'un territoire et/ou d'un marché dans les domaines suivants :
 - L'immobilier d'entreprise (bureaux, activités) ;
 - Les commerces ;
 - La santé et le vieillissement ;
 - Le tourisme, la culture et les loisirs ;
 - L'aménagement de fonciers spécifiques.

Une attention particulière est portée aux objectifs environnementaux des opérations que nous accompagnons avec des objectifs de certification et de labellisation parmi les plus exigeants du secteur afin de traduire en réalité physique l'engagement de la Banque des Territoires et de doter les territoires d'actifs long terme d'une très haute qualité pouvant contribuer au développement économique de manière durable et responsable.

L'action du département comporte une réelle complémentarité avec l'action des autres départements de la DI (infrastructures, Economie Mixte, numérique) et de la Direction du Réseau dans la mesure où il investit dans des projets de nature très variée dans leur composante immobilière et contribue ainsi au développement des activités qui y seront réalisées qu'elles soient, industrielles, relevant du tourisme social ou bien encore du domaine paramédical.

La feuille de route du département porte une ambition forte dans le cadre du Plan de Relance de la Banque des Territoires. A cet effet, le département doit renforcer son organisation et ses moyens en s'organisant en pôles dédiés et cohérents (versus un positionnement historique généraliste) afin d'accompagner, par l'intervention d'experts maîtrisant parfaitement les spécificités de leur classe d'actifs, de la manière la plus efficiente possible le maximum de projets et développer et soutenir les territoires et les acteurs territoriaux. Cette transformation permettra de développer et renforcer les compétences sectorielles (par classe d'actif) des investisseurs au sein du département.

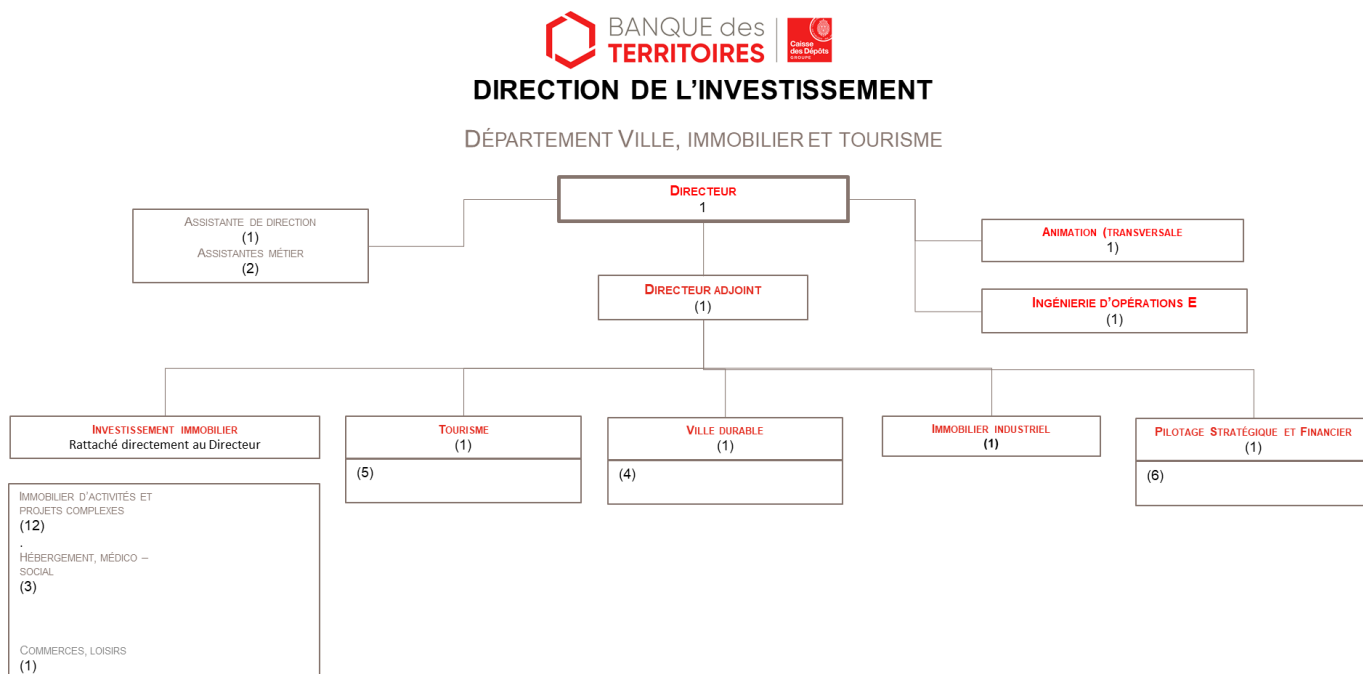
L'accroissement continu de nos volumes d'investissement depuis plusieurs années et la trajectoire du PMT ont permis et permettront à la Banque des Territoires de détenir un portefeuille de participations très important. A ce jour ce portefeuille d'actifs représente plus de 390 lignes pour une valeur brute de l'ordre de 1,6 milliard d'Euros.

Au-delà des chiffres, très significatifs, ce portefeuille correspond à un nombre très important d'actifs réels en exploitation au quotidien qui contribuent au bon développement des territoires dans lesquels ils sont implantés. A ce titre, la Banque des Territoires à travers ses directions régionales et le département Ville, Immobilier & Tourisme, ont une responsabilité de mener une gestion exemplaire afin de valoriser ces investissements passés au bénéfice de l'intérêt général. Ce nombre croissant de participations à gérer ainsi que la technicité croissante de leur pilotage impliquent que nous renforçons les moyens et l'expertise dédiés à cette thématique en constituant un pôle dédié à la gestion de nos participations en support de notre stratégie.

Les objectifs poursuivis sont donc de renforcer notre capacité d'investissement et de gestion de nos actifs afin de **renforcer notre position d'investisseur avisé de référence en matière de projets immobiliers au service des territoires et de l'intérêt général.**

2. L'organisation actuelle du département Ville, Immobilier & Tourisme

Le département était constitué de **39 collaborateurs** répartis pour partie au sein de 3 pôles opérationnels & support et en majorité rattachés directement au directeur du département (15 investisseurs, 1 responsable d'ingénierie d'opération, 1 responsable animation transverse, et 3 assistantes).



3. Les ajustements envisagés de l'organisation du département Ville, Immobilier & Tourisme

Afin de mettre en œuvre les axes stratégiques d'intervention du département présentés ci-avant, une réflexion collective a été engagée entre octobre 2020 et Janvier 2021 sur l'organisation des différents pôles, en lien avec les collaborateurs du département et en cohérence avec le Plan de Relance et le PMT de la Direction de l'Investissement.

Il en découle la mise en place de **6 grands pôles d'activité** se déclinant en :

- 4 pôles investisseurs qui mettront en œuvre les axes stratégiques d'investissement du département,
- 1 pôle Asset & Portfolio Management qui aura la responsabilité de la gestion des actifs immobiliers détenus par la Banque des Territoires en direct sur ces lignes propres et en support des Directions Régionales pour les lignes de participations dont la gestion est déconcentrée.
- 1 pôle Support incluant le pilotage stratégique et financier et l'ingénierie des opérations.

Par ailleurs, outre les responsables de pôles, **3 collaborateurs** sont rattachés individuellement au directeur du département : un(e) directeur/trice adjoint(e), une assistante, et une responsable animation transverse.

Dans ce cadre, le département serait organisé de la façon suivante :

1. Les Investissements immobiliers organisés autour de 4 pôles dont 3 nouveaux :
 - a. **Tourisme, Loisirs & Culture** : pôle déjà constitué et organisé de manière efficiente qui sera renforcé pour comprendre un total de 7 investisseurs, 1 responsable de pôle et 1 assistante.

Le pôle Tourisme a pour objectif de moderniser et structurer l'offre touristique, contribuer à la relance des destinations touristiques et faire émerger des acteurs de taille critique à travers des Investissements réalisés en lien avec des opérateurs et/ou exploitants privés confirmés.

Hébergement : Intervention sur tous les positionnements (y compris le haut de gamme), toutes les natures d'hébergement et toutes les destinations.

Equipements : Développement de nouveaux équipements et surtout rénovation des structures existantes, propriété des collectivités, facteur d'attractivité touristique des territoires.
 - b. **Santé & Résidences Gérées** pôle nouvellement créé comprenant de 2 collaborateurs et 1 responsable de pôle.

Ce Pôle a pour objectif de contribuer au maintien à domicile des personnes âgées, grâce à la modernisation et à la (re)structuration de l'offre d'hébergements, médicalisés et non médicalisés, et de répondre aux besoins de soins dans les territoires

Domaine des Résidences Gérées et du vieillissement

Le pôle Santé & Résidences Gérées investit dans des résidences services seniors (RSS), les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) mais aussi les résidences gérées destinées aux publics fragiles ou victimes de violence. Ces réalisations s'adressent à des populations disposant de revenus modestes.

Secteur de la santé

Le pôle Santé & Vieillesse investit dans des maisons de santé, cliniques, centres de soins de suite, établissements pour accompagnants et convalescents, MCO (disciplines médicales de court séjour).
 - c. **Industriel, Actifs en reconversion & projets complexes** : pôle nouvellement créé comprenant 7 collaborateurs dont 1 non permanent et 1 responsable de pôle.

Le pôle Immobilier Industriel & reconversion a pour objectifs de favoriser le développement de nouvelles activités industrielles sur l'ensemble du territoire en **investissant des actifs immobiliers dédiés à ces activités industrielles** mais aussi en acquérant des sites en **friche sur des territoires urbains, périurbains et ruraux, de les réhabiliter et les requalifier**. Dans un contexte de forte pression foncière, la reconversion des friches est un enjeu majeur pour l'aménagement durable des territoires.

Le pôle industriel et Actifs en reconversion assurera aussi le pilotage du programme PIA 3 en cours et participera en coordination avec les autres départements concernés à la définition et à la mise en œuvre du futur PIA 4.
 - d. **Immobilier d'Entreprise (Bureaux, Commerces & locaux d'activités)** : pôle nouvellement créé comprenant 5 collaborateurs dont 1 responsable de pôle.

Le pôle Immobilier d'entreprise a pour objectif de favoriser l'implantation d'activités économiques, en accompagnant des projets de création et de développement des entreprises, et en développant l'entrepreneuriat, la création d'emplois et l'accueil de services :

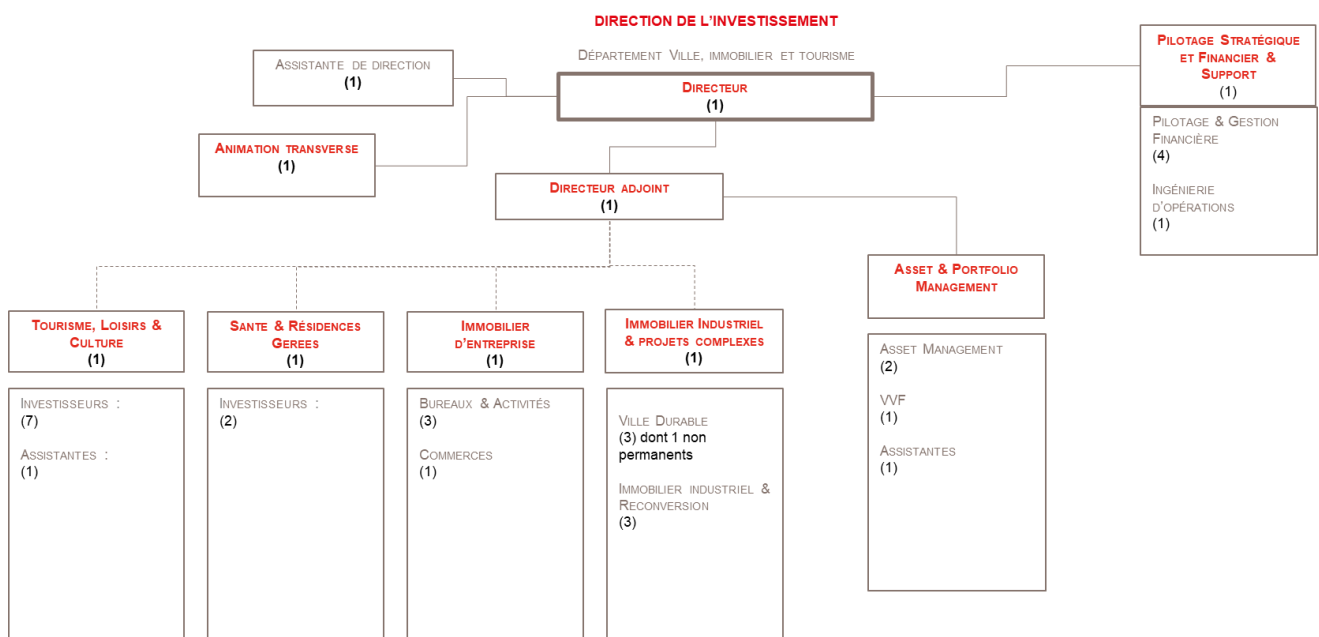
Accompagner le développement de nouvelles implantations d'activités, qui contribuent au rééquilibrage économique du territoire, au développement et/ou au maintien de l'emploi ;

Contribuer à produire une offre immobilière innovante à destination des TPE et start up : locaux artisanaux, tiers lieux, espaces de co-working, lieux d'innovation, hôtels d'entreprises et pépinières

2. Un nouveau pôle Asset & Portfolio Management composé de 3 collaborateurs, et une assistante. Ce Pôle sera animé directement par la Directeur/trice Adjoint du département. Ce Pôle sera en charge notamment de :
 - la gestion des actifs à partir de leur entrée en portefeuille en mettant en place une gestion proactive des participations basés sur les objectifs de la Banque des territoires en termes d'allocation par classe d'actif immobilier, d'équilibre du risque par rapport à la performance ;
 - la définition et le suivi des projets de valorisation des actifs (travaux de rénovation, mise aux normes, etc...)
 - la responsabilité de la définition et de la mise en œuvre des objectifs de rotation de portefeuille ;
 - la valorisation du patrimoine en lien avec la Direction Financière.

3. Un pôle Pilotage stratégique & Financier et Support composé de 5 collaborateurs et un responsable de pôle qui sera en charge du PMT, du process budgétaire, du suivi du vivier et des engagements. Ce pôle aussi aura la responsabilité de l'animation du contrôle des risques et de conformité et l'assistance aux pôles Investissements & Asset Management en matière de structuration des opérations.

Organigramme Cible



4. La démarche de préparation et d'accompagnement

Il avait été confié au nouveau directeur du département Ville, immobilier & Tourisme à son arrivée le 1^{er} septembre une mission de réflexion et de co-construction sur le sujet avec l'ensemble des collaborateurs afin d'adapter l'organisation du département aux nouveaux enjeux et axes stratégiques décrits ci-dessus.

Ces réflexions ont été menées activement et ont abouti au projet d'organisation cible, en associant continuellement les équipes concernées.

En synthèse, 3 grandes étapes ont rythmé les réflexions sur ce sujet :

1. Septembre/octobre 2020 : échanges du directeur de département en tête à tête avec chacun des collaborateurs pour écouter leurs attentes ;
2. Novembre/décembre 2020 : échanges du directeur de département avec plusieurs collaborateurs expérimentés pour partager le fruit de ses réflexions et orientations d'organisation ;
3. Mars 2021 : échange du directeur de département en plénière avec l'ensemble des collaborateurs du département pour partager le fruit de ses réflexions et les orientations d'organisation, dans un mode questions/réponses.

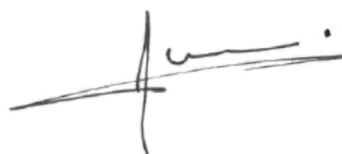
Les premiers échanges informels et ceux à l'occasion des EPA entre le directeur de département et les collaborateurs qui lui sont directement rattachés (les principaux concernés par l'évolution organisationnelle) font remonter un sentiment favorable sur le projet : la perspective de se focaliser sur une classe d'actifs et de pouvoir s'appuyer sur un management intermédiaire plus disponible est perçue de manière positive. Ces ressentis positifs ont été confirmés à l'occasion de la réunion plénière, au cours de laquelle aucun feedback négatif n'a été exprimé.

Après consultation des instances représentatives du personnel au mois de mars 2021, et si les principes sont validés, il est proposé de mettre en œuvre la nouvelle organisation dès le 1^{er} avril 2021, incluant des mouvements de bureaux (le département resterait au 8^{ème} étage du bâtiment d'Austerlitz) permettant de regrouper les personnels dans leurs pôles respectifs. Des évolutions de cloisons pourraient alors effectuées marginalement.

En termes d'accompagnement, l'équipe managériale et les conseillers RH resteront pleinement mobilisés pour apporter une écoute attentive à chacun des collaborateurs et notamment identifier les dispositifs de formation adaptés afin d'accompagner le développement des missions du département, dans la continuité de la démarche participative initiée en début d'année.

En particulier deux actions de formation spécifiques sont déjà identifiées et seront mises en œuvre au deuxième trimestre 2021 :

- Un plan de formation dédié au primo manager afin de les accompagner sur leur prise de fonction et les formés aux bonnes pratiques du management d'équipe
- Un plan de formation continue et thématique ciblé sur les classes d'actifs (Tourisme, industriel, Immobilier Tertiaire, Santé & Vieillesse) afin que les collaborateurs puissent renforcer leurs connaissances sectorielles. Cette démarche de formation sera appuyée et accompagnée par les responsables de pôle dans leur rôle de manager de proximité.



Antoine Troesch

Annexe 1: Matrice de passage Département Ville, Immobilier & Tourisme

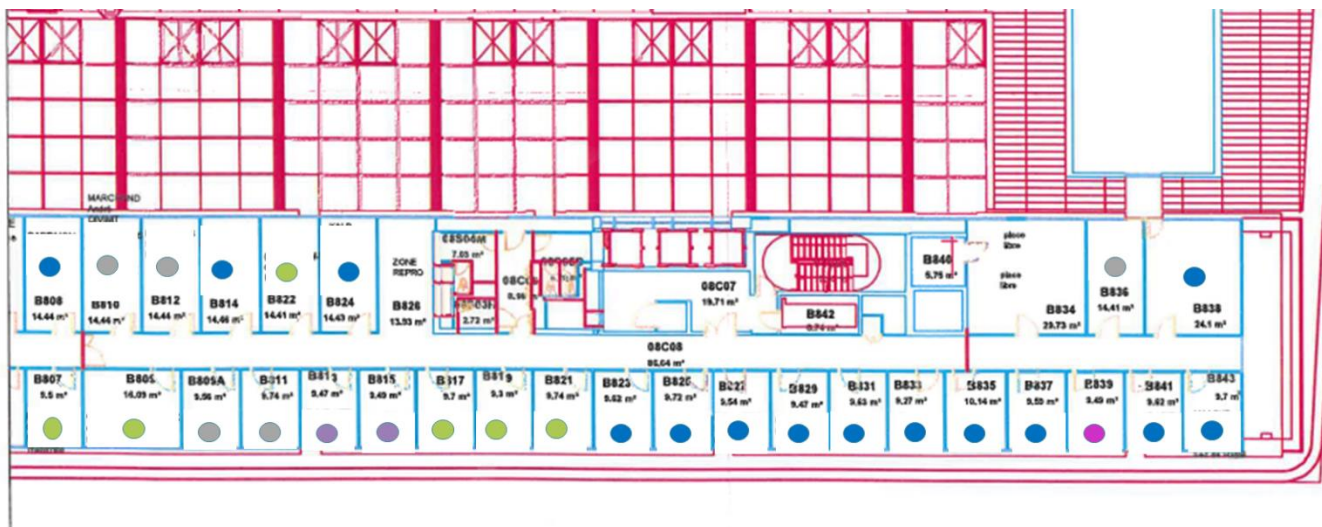
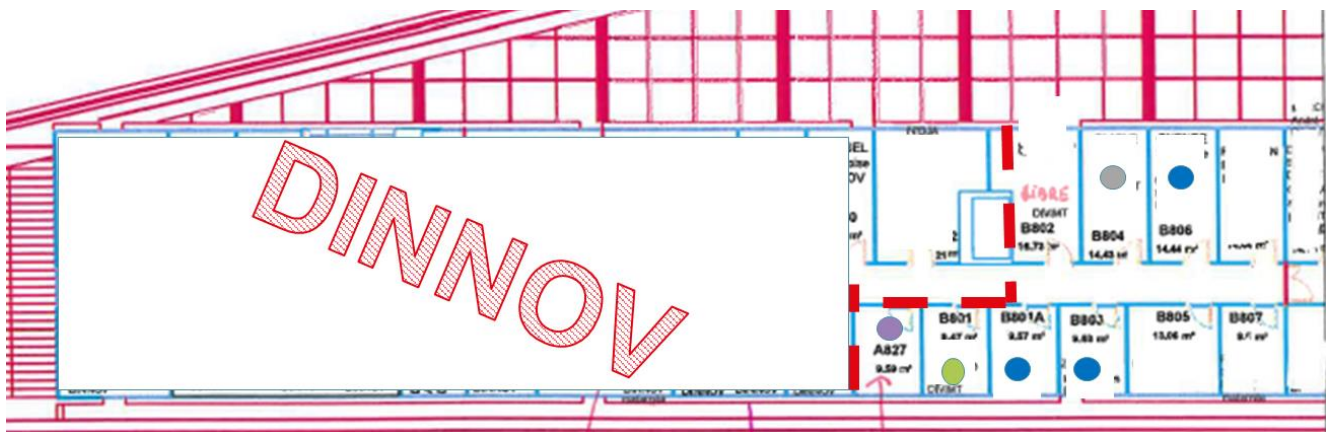
Matrice de passage du département Ville, Immobilier & Tourisme avant / après évolution proposée d'organisation

Cible Avant	Tourisme	Santé & Vieillessement	Industriel	Immobilier Tertiaire	Asset & Portfolio Management	RPSF	Animation transverse	Direction & Assistantes	Total
<i>Tourisme</i>	6								6
<i>Investissement immobiliers</i>	2	3	4	5	1				15
<i>Ville de durable</i>			3						3
<i>Industriel</i>			1						1
<i>RPSF</i>					2	5			7
<i>Direction, adjoint et Assistantes</i>	1				2			2	5
<i>Animation Transverse</i>							1		1
<i>Ingénierie d'opérations</i>						1			1
Total	9	3	8	5	5	6	1	2	39

Annexe 2 : Microzoning & plan d'implantation des bureaux DIVIMT

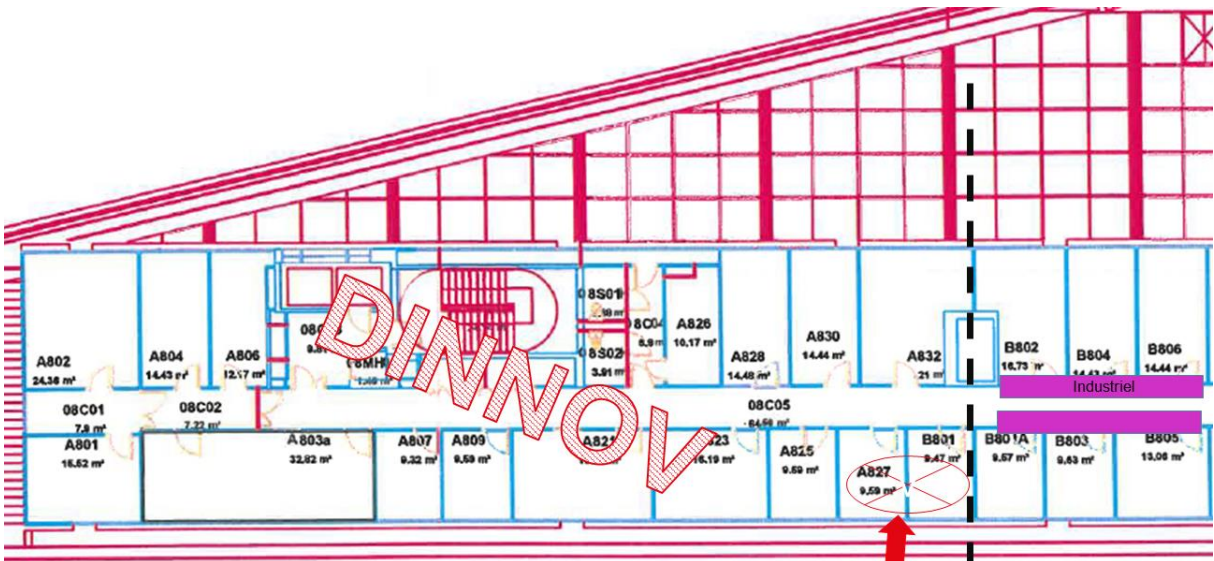
8^{ème} Etage Austerlitz 1

Microzoning « Avant »

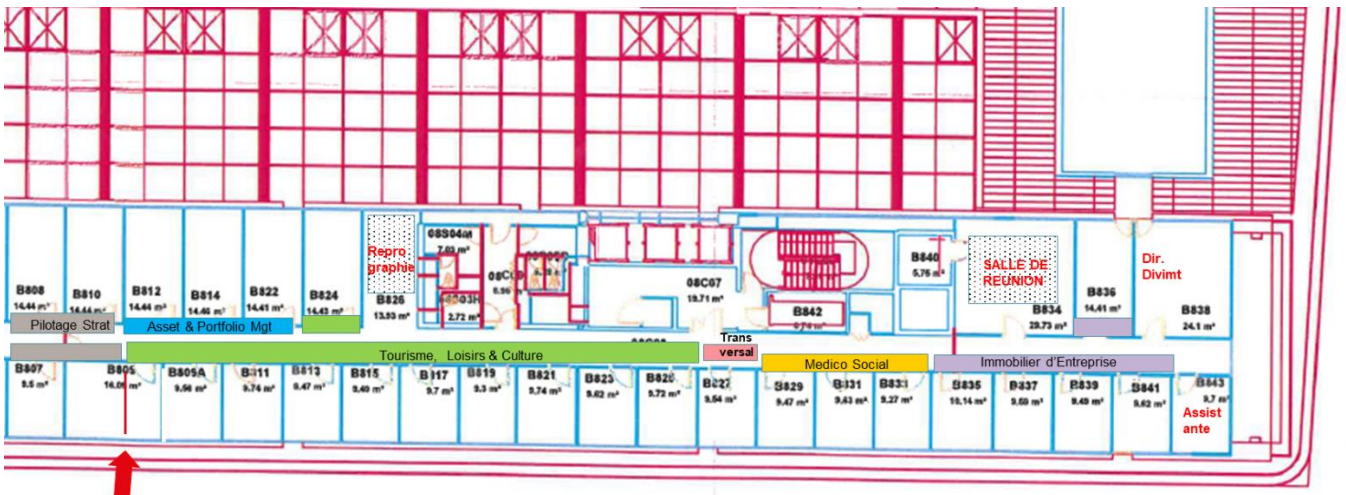


- Investisseurs non affectés & Direction
- RPSF
- Tourisme, Loisirs & Culture
- Ville Durable
- Immobilier Industriel

Microzoning « Après »



2 bureaux « libérés » par DIVIMT



Modification du cloisonnement à prévoir

- Immobilier d'entreprise
- Pilotage stratégique, financier & Support
- Tourisme, Loisirs & Culture
- Santé & Résidences Gérées
- Immobilier Industriel
- Asset & Portfolio Management