

LE MAGAZINE
DE LA BANQUE DE FRANCE

FRÉQUENCE BANQUE

N° 136 • MAI 2022



LE DOSSIER
GUERRE
EN UKRAINE :
quelles conséquences ?

3



ZOOM

Guerre en Ukraine,
retour sur les premiers
effets

10

L'ÉQUIPE

Le pôle graphique immobilier
et le pôle expertise technique



14

PERSPECTIVES

Bâtir un cadre
de travail accueillant
et moderne



21

HORIZONS

Recommandations
ACPR/AMF sur
les produits
d'épargne numériques



25

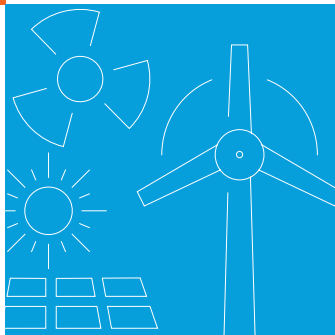
RSE

Empreinte
environnementale
et sobriété numérique

26

REGARDS D'AILLEURS

Les marchés des matières
premières à l'aune
de nos incertitudes



Fréquence Banque, magazine bimestriel, réservé à un usage exclusivement interne, réalisé par la direction de la Communication - n° 136, mai 2022 - 9, rue du Colonel-Driant, 75001 Paris - Tél. : 01 42 92 44 98

Direction de la publication : Fabrice Hermel. **Rédactrice en chef** : Emma Ménascé. **Rédaction** : Florence Mattlinger, Céline Jacquier, Caroline Mouy ; **Dircom** : Gabriel Gaïffas, Michèle Guillou, Frédéric Pons. **Photos** : direction de la Communication : Philippe Jolivel, Shutterstock. **Illustrations** : Dircom Studio Création. **Réalisation** : Maud Lefèvre, Dircom Studio Création. **Impression** : STIPA Imprimerie - Imprimerie sous label IMPRIM'VERT. Papier certifié PEFC. Utilisation d'encre végétale.



UKRAINE : questions au Gouverneur

FRANÇOIS VILLEROY DE GALHAU



« La Banque s'associe à ce combat pour la paix et pour l'Ukraine avec son don de 1 M€, et de manière remarquable, par les dons des agents. »

Face à l'extrême gravité de ce conflit, les agents ont été très touchés. Les actions de mobilisation des agents vous ont-elles surpris ?

Au matin du 24 février, nous avons tous ressenti une sorte de sidération, une grande émotion et souvent beaucoup de tristesse.

Cela a donné lieu à un fort élan de solidarité avec le peuple ukrainien. La Banque s'associe bien sûr à ce combat pour la paix et pour l'Ukraine avec son don de 1 M€, et de manière remarquable, par les dons des agents : selon le dernier relevé de la Fondation de France, la collecte s'élève à 164 396 €, grâce à 1 252 dons, avant abondement de la banque et du Comité d'entreprise. D'autres initiatives se sont ajoutées comme la mise à disposition de locaux vacants, dont ceux de Guéret, pour accueillir des réfugiés ukrainiens.

Comment la Banque, et plus largement l'Eurosystème ont-ils appréhendé cette crise et ses conséquences économiques ?

Ce sont tout d'abord les autorités politiques qui ont réagi à cette agression par des prises de décisions coordonnées. Nous pouvons d'ailleurs saluer la forte mobilisation des démocraties de l'ensemble de l'alliance atlantique et du G7 notamment.

L'Eurosystème participe évidemment à la mise en œuvre des décisions qui ont été prises, dans la mesure de nos missions et de notre mandat.

Notre réaction a été très rapide, en témoigne par exemple le gel des réserves de changes, qui a été décidé et décliné au niveau opérationnel en un week-end (26 et 27 février).

Je tiens au passage à remercier la mobilisation et les actions de l'ensemble des directions de la Banque et de l'ACPR (que vous pouvez retrouver dans les pages suivantes), qui ont permis de mettre en œuvre les sanctions qui ont été décidées, et de réagir aux conséquences économiques de ce conflit.

Quel est votre ressenti face à ce choc géopolitique ? Comment fixer un cap dans un contexte autant marqué par la crise et les incertitudes sur l'avenir ?

À travers leurs actions, les démocraties mènent un combat qui est juste, pour la paix et pour la liberté de l'Ukraine. C'est un combat contre Poutine mais pas contre le peuple russe, à qui beaucoup de liens nous unissent.

Alors ce conflit a un coût économique : moins de croissance et plus d'inflation. C'est ici que la Banque de France et ses équipes sont mobilisées, une fois encore, au service de nos concitoyens et des entreprises. En particulier, face à leur préoccupation n° 1 qu'est la hausse des prix, notre politique monétaire va s'adapter et agir : nous ramènerons l'inflation autour de 2 % d'ici 2024.

Le conflit s'annonce durable. Estimez-vous que les sanctions économiques et commerciales ont déjà atteint leur objectif ? Qu'en est-il des contre-sanctions russes ?

Ces sanctions « prennent du temps » mais affectent déjà l'économie russe. Les dernières estimations du FMI sur la récession en Russie pour 2022, à -8 %, en attestent.

Sur les contre-sanctions, la Russie a par exemple voulu imposer le paiement des contrats de gaz russe en roubles, ce qui est exclu. Conséquence directe : cela incite à prendre des mesures d'embargos et pousse l'Europe à sortir au plus vite de sa dépendance au gaz russe.

L'éviction de certaines banques russes du système Swift (cf. le Zoom), n'a pas donné lieu à un report massif vers le système chinois CIPS. Quant aux cyberattaques russes, leur nombre n'a pas évolué à ce stade. Le secteur bancaire français reste néanmoins en alerte maximale.●



Guerre en Ukraine

Retour sur les premiers effets : sanctions et impacts économiques

Aucune hésitation. Suite à l'invasion de l'Ukraine par la Russie le 24 février, la réaction des pays membres de l'Union européenne et de leurs alliés a été immédiate. Puisque l'Europe et les États-Unis ne peuvent pas intervenir dans le cadre de l'OTAN dont l'Ukraine n'est pas membre, ils ont choisi de frapper le système économique russe dans son ensemble. La liste des sanctions prises et appliquées presque aussitôt s'est renforcée au fil des jours.

La crise ukrainienne a déjà de multiples répercussions sur l'économie mondiale. La France n'y échappe pas : l'inflation due essentiellement à la hausse des prix des matières premières risque d'enrayer le retour de la croissance.

À la Banque de France, des équipes sont à la manœuvre sur ce sujet sensible, aussi bien en termes opérationnels que du suivi des conséquences macroéconomiques de la crise. Le point sur la situation, à l'heure où nous mettons le magazine sous presse.

La sanction la plus emblématique, adoptée dès le début de l'offensive pour freiner la Russie dans son effort de guerre, est celle d'interdire les transactions liées à la gestion des réserves et des actifs de sa banque centrale (communément désignée par gel des avoirs). Puis l'interdiction de mise à disposition de fonds et gel des avoirs et actifs financiers détenus dans l'Union européenne par Vladimir Poutine et près de 500 oligarques. Se sont ajoutées des mesures financières techniques, en particulier l'exclusion de sept grandes banques russes du réseau de messagerie interbancaire SWIFT (cf. page 6).

Des mesures d'embargos sur les importations ou exportations de certains biens et services ont complété le dispositif. Outre le secteur financier, ceux de l'énergie, des transports, du tourisme et des technologies sont visés.

Premiers effets des sanctions sur la Russie

Cette combinaison inédite de sanctions économiques et financières prive la Banque centrale russe (BCR) des outils de sa politique monétaire (acheter des titres, retirer ou injecter de la liquidité)



SWIFT, acronyme de *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*, société de droit belge créée en 1973, est un réseau de messagerie standardisée reliant plus de 11 000 institutions financières dans 200 pays.

Devenu synonyme de paiements internationaux, SWIFT ne traite pas les paiements, ni ne détient ou ne transfère de fonds, mais assure le transit des ordres de paiement entre banques, ordres de transferts de fonds de la clientèle des banques, d'achat et de vente de valeurs mobilières, etc.

La communication entre établissements financiers est sécurisée, rapide, confidentielle, peu coûteuse. Les paiements réels sont traités par les banques.

Suite aux décisions du Conseil de l'Union européenne, SWIFT* a procédé le 12 mars à l'exclusion du réseau de sept banques russes, puis de trois banques biélorusses, le 20 mars.

Concrètement, il s'agit de retirer du registre de messagerie le code BIC (*Bank Identification Code*) de la banque concernée qui, de ce fait, ne peut plus recevoir ni émettre d'ordre. •

* Cf. Blog-notes Eco, billet n° 263 : « Sanctions à l'égard de la Russie, le rôle de Swift »

et limite sa politique de change. Ses réserves de change extérieures largement bloquées, la BCR ne peut plus soutenir sa monnaie sur le marché par ses instruments habituels.

Résultat : dès les premiers jours du conflit, des retraits importants de liquidité par les épargnants ont pesé sur le système bancaire local ; le rouble a perdu les 2/3 de sa valeur. Il a depuis regagné en valeur grâce à un contrôle drastique des sorties de capitaux et aux revenus en devises (converties en roubles) tirés des exportations d'hydrocarbures.

L'inflation, déjà forte auparavant, avoisine 17 % en mars. Pour enrayer cette hausse des prix et prévenir un retrait massif des dépôts bancaires, la BCR a augmenté ses taux d'intérêt, passant de 9,5 % à 20 %, puis à 14 % en avril, portant un coup très dur aux conditions d'emprunt. Il existe désormais une menace de défaut de paiement sur la dette russe. En 2022, selon les prévisions du FMI, la Russie enregistrerait une sévère récession avec une baisse du PIB de -8,5 %.

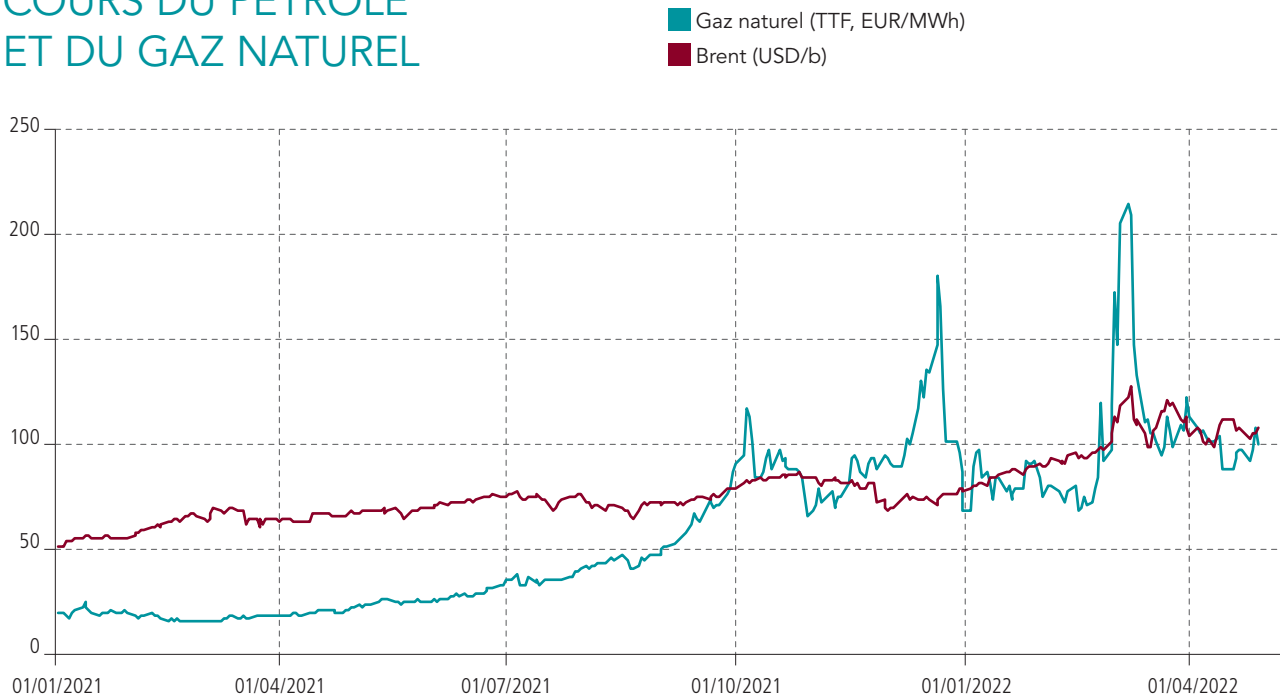
Incertitudes en France et dans la zone euro

Après deux ans de pandémie planétaire, la crise ukrainienne fragilise la dynamique de la reprise qui s'avérerait plutôt robuste en France et dans la zone Euro. Elle fait peser une très forte incertitude sur l'ensemble des acteurs économiques, des marchés aux consommateurs en passant par les banques centrales et les États.

Comment cette crise se diffuse-t-elle dans l'économie ? D'abord par la hausse des prix des matières premières. Car outre les dysfonctionnements provoqués par la guerre dans toutes les chaînes d'approvisionnement, la Russie et l'Ukraine sont de gros producteurs et exportateurs de minerais, produits énergétiques et alimentaires.

La hausse des cours du pétrole, gaz naturel, céréales (blé), actuellement très volatils, se répercute sur les prix à la consommation, avec un effet négatif sur le PIB, la France étant importatrice de ces produits. Pour l'Europe, ce choc exogène sur les prix,

COURS DU PÉTROLE ET DU GAZ NATUREL



Source : Datastream, dernier point : 28 avril 2022

et peut-être bientôt sur les quantités, est une forte incitation à diversifier ses sources d'approvisionnement, particulièrement en gaz, et à anticiper des risques de pénurie.

Vers une croissance plus faible

Autant d'éléments qui contribuent à augmenter les tensions financières sur les marchés et l'incertitude. Avec le risque d'un impact négatif sur la consommation et la confiance des ménages, et l'investissement des entreprises, deux composantes essentielles de la demande.

Quant au commerce extérieur, même si le volume des échanges de la France avec la Russie et l'Ukraine, hors matières premières, est relativement faible, les perturbations sur les marchés des matières

premières concernent l'ensemble des économies européennes. Les difficultés d'approvisionnement et les ruptures de la chaîne de production des entreprises, qui préexistaient, vont se prolonger (cf. le Point de conjoncture de la Banque).

Compte tenu des incertitudes, la Banque a bâti deux scénarios macroéconomiques, l'un « conventionnel » et l'autre « dégradé »¹ : la demande mondiale adressée à la France perdrait -0,5 point à -1,4 point en 2022 par rapport aux anticipations de mi-février,

1. Le scénario dégradé prend en compte une hausse plus importante des prix des matières premières, conjugué à un choc d'incertitude marqué.

selon le scénario retenu. Moindre croissance du PIB et hausse de l'inflation (liée à la composante énergie) s'inscriraient à l'horizon des deux prochaines années. Soit une croissance de 3,4 % ou 2,8 % en 2022, en fonction de l'évolution des prix des matières premières.

Quant à l'inflation, elle resterait élevée en 2022 et jusqu'en 2024 en raison de sa forte composante énergie (5,1 % en mars pour la France et 7,5 % pour la zone euro), l'écart en faveur de la France avec la zone euro s'expliquant par le « bouclier tarifaire² » et le mix énergétique.

Quels rôles jouent la Banque et l'ACPR ?

Les décisions des sanctions prises par les autorités européennes et les pays du G7 ne sont pas du ressort de la Banque ni de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) mais elles ont participé à leur préparation et contribuent chaque jour à les appliquer.

La Banque de France apporte une expertise technique et opérationnelle tous azimuts : dans sa mission de supervision des infrastructures de marché, en veillant au respect des mesures

prises (SWIFT) et en surveillant les impacts sur les risques engendrés par les mouvements de marché (conséquences sur leur résilience, maintien de leur conformité aux textes en vigueur) ; par sa vigilance renforcée face au risque de cybersécurité ; par son éclairage sur les conséquences économiques du conflit à travers ses prévisions ; enfin, en complément des informations diffusées par le Gouvernement et le ministère de l'Économie, la Banque répond aux différents publics (entreprises, particuliers, enseignants, etc.).

De son côté, l'ACPR, superviseur des institutions financières, veille à l'application des sanctions relevant de son champ de compétences, comme les mesures de gel des avoirs ou l'interdiction de mise à disposition des fonds.

En matière de restriction d'accès aux marchés des capitaux et aux services financiers, elle peut effectuer des contrôles sur place. Et si les embargos relèvent des services de l'État (Trésor, Direction générale des entreprises), l'ACPR vérifie que les établissements qu'elle supervise veillent aux « risques de non-conformité » concernant les obligations propres aux activités bancaires et financières.

Dans le cadre du Mécanisme de Supervision Unique, l'ACPR évalue l'impact du conflit sur l'activité et l'évolution du niveau de risque des expositions des établissements de crédit français. •

2. Mesures pour limiter l'impact de la hausse des prix de l'énergie sur les ménages (gaz, électricité, puis l'essence depuis le 1^{er} avril).



MATTHIEU GEX
DGSO-DIIP

La Banque de France, dans le cadre de ses missions de surveillance, s'est assurée, en relation avec les autres autorités compétentes (ACPR, AMF), que les systèmes de paiement et infrastructures de marché françaises avaient identifié les éventuelles expositions directes ou indirectes vis-à-vis des acteurs sous sanction (dont la Russie) et pris des mesures adaptées. Un suivi de crise a été mis en place, permettant de bénéficier à fréquence élevée d'informations quantitatives et qualitatives sur la situation des entités surveillées.



STÉPHANE MAHIEU
SGACPR-LCB-FT

Dès avant la parution des premières sanctions, l'ACPR a participé aux réunions de place entre Direction générale du Trésor et professionnels sur la conception des sanctions. Nous avons ensuite fait des points réguliers avec les principaux groupes bancaires, souvent plusieurs fois par semaine, pour identifier les problèmes rencontrés et appréhender les montants gelés. Cette phase a été suivie d'un reporting plus structuré qui a couvert une population plus large d'établissements, avec une fréquence adaptée à notre appréciation de leur exposition.



PHILIPPE LEBLANC
DGSO-DSB

Les agents de la Direction des Services bancaires, teneur de comptes des institutionnels, appliquent dès leur publication les sanctions européennes ou internationales prises à l'encontre de la Russie et de la Biélorussie, dont la déconnexion de certaines banques de SWIFT et le gel des avoirs de la Banque centrale de Russie. Nous surveillons aussi de manière renforcée les flux vers ces pays. Enfin, nous avons ouvert un compte afin que l'État ukrainien puisse bénéficier du prêt de 300 millions d'euros accordé par la France.



SIMON PÉRILLAUD
DGSEI-SEMAP

Pour tenir compte de l'exceptionnelle incertitude sur les conséquences économiques de la crise en Ukraine, la Direction de la Conjoncture et des prévisions macroéconomiques (DCPM) a publié début mars deux scénarios macroéconomiques différents. Nous coordonnons également des travaux pour quantifier les effets qu'auraient de potentielles ruptures d'approvisionnement sur l'économie française. Ces différents travaux (cf. vidéo) mobilisent les expertises croisées de la DGSEI et de l'Eurosystème sur les effets macroéconomiques des évolutions récentes sur le marché de l'énergie, les incertitudes financières ou encore le commerce international.



CHRISTOPHE CHANCEL
CG-DPR

Dès le début du conflit, les équipes Cyber de la DGSI et du Contrôle général ont appelé à la vigilance de tous et appliqué des mesures supplémentaires de protection/détection. Nous avons accéléré certaines actions, telles que des contrôles sur les accréditations aux applications sensibles, interdiction de Telegram, renforcement des PCs (anti-virus McAfee, code PIN au démarrage), points quotidiens avec les autres équipes de Cyber-défense... Cette mobilisation collective est supervisée hebdomadairement par un comité de gestion restreint Résilience et Cyber regroupant tous les Métiers sous la présidence du premier sous-gouverneur Denis Beau. •





L'ÉQUIPE



LE PÔLE GRAPHIQUE IMMOBILIER ET LE PÔLE EXPERTISE TECHNIQUE (DISG)

De gauche à droite : Faiza HAMMOUTENE, François SANTONI, Agnès RIGAUD, Sirene EL HADDAD, Rémy LEDOUX, Natalie MONI, Yann LE BERRE, Karim BENMAMAR, Solehéri RAZAFINTSALAMA, Jacques MONTIBUS

DES EXPERTS qui font vivre l'immobilier

Au sein de la direction de l'Immobilier et des services généraux, le service de gestion du parc immobilier est constitué de plusieurs pôles, dont le pôle graphique immobilier et le pôle expertise technique qui interviennent de concert avec les différents acteurs liés à la construction et/ou à la rénovation des bâtiments de la Banque. Présentation.

Le pôle graphique immobilier – quatre personnes de profil architecte – est le garant des plans de la Banque. « Nous centralisons toutes les données graphiques du patrimoine. Nous travaillons en relation avec de nombreux services, notamment les pôles

patrimoine siège et réseau, le pôle de gestion des actifs ainsi que des bureaux d'études extérieurs », souligne Karim Benmamar, son responsable.

Étude de faisabilité et suivi des projets en relation directe avec les chefs de projets immobiliers, réception et coordination des plans d'entreprise tous corps d'état, mise à jour systématique des plans...

« Il existe deux types de plans, précise Karim Benmamar. Les plans contractuels archivés – dossiers d'ouvrages exécutés (DOE) – et les plans « qui vivent », c'est-à-dire les plans d'exploitation, qui sont mis à jour selon les travaux réalisés tout au long de la vie du bâtiment. Pour mieux les stocker et

les mettre à disposition, nous avons mis en place début 2020 une armoire à plans numérique ou GED (gestion électronique des documents), avec des droits d'accès ».

En parallèle, le pôle expertise technique a pour mission de proposer et mettre en œuvre des solutions techniques répondant aux besoins des utilisateurs. L'équipe compte aujourd'hui six agents de niveau ingénieur avec l'appui de deux agents du réseau.

« Nous intervenons avant tout en maîtrise d'ouvrage et désignons des maîtrises d'œuvre (MOE) qui mettent en œuvre les programmes techniques que nous avons établis avec les utilisateurs. Ces MOE nous accompagnent dans les différentes phases d'études,

FICHE D'IDENTITÉ



★ **50 000**
nombre de plans
et documents
centralisés par le
pôle graphique
(dont environ
10 000 plans
architecturaux)

+ de 400 bâtiments,
c'est le parc immobilier
de la Banque, soit près de

1 million de m²

90%

des immeubles
sont détenus
par la Banque

de consultation des entreprises, d'appels d'offres et de réalisation des travaux», précise son responsable, Jacques Montibus. Les compétences du pôle ? L'électricité des arrivées haute tension, production de secours jusqu'aux terminaux basse tension, les ascenseurs, la détection et la protection incendie, le câblage informatique y compris celui dédié aux caméras et lecteurs de badge, le CVCD (chauffage, ventilation, climatisation et désenfumage), la plomberie, les systèmes de gestion technique centralisée...

« Nous travaillons beaucoup en relation avec le service de maintenance et d'exploitation. Notre métier est extrêmement réglementé, nous devons proposer des installations conformes aux normes, offrant un très bon niveau de résilience, notamment lorsqu'il s'agit des centres informatiques ».

Parmi les autres enjeux, citons l'intégration de l'évolution des besoins des utilisateurs dans les nouveaux modes de travail – le télétravail et la flexibilité des espaces –, ainsi que la réduction de l'empreinte environnementale des bâtiments.

Outre le chantier VALSES, qui vise la rénovation du siège après

le départ des services de caisse à La Courneuve, les deux pôles participent en tant que conseil au projet Refondation, nouveau site de fabrication des billets à Vic-le-Comte.

« Nous partons d'une page blanche et de l'expression du besoin des utilisateurs en termes de matériel, de machines à installer, de convoiement. C'est un site essentiellement industriel dans son usage final mais qui met en œuvre des installations techniques primaires équivalentes à celles que nous avons au Siège ou sur nos centres informatiques » indique Jacques Montibus.

Pour le pôle graphique, c'est l'occasion d'intervenir sur la partie *Building Information Modeling* – nouveau processus de modélisation et de gestion d'un bâtiment en trois dimensions – et de mettre en application le savoir-faire expérimenté sur le bâtiment Driant, à Paris.

« Nous avons fait intervenir une entreprise extérieure pour scanner le bâtiment et avons aussi utilisé nos DOE pour reproduire un jumeau numérique renseigné » explique Karim Benmamar. In fine, il s'agit d'une source d'informations partagée, fiable et précieuse pour tous ! •



LUC CAISSIAL
RESPONSABLE DU SERVICE
SOCLE À LA DIRECTION
INFORMATIQUE ET
TÉLÉCOMMUNICATIONS

Nous travaillons avec le pôle d'expertise technique depuis le programme de réhabilitation de nos *datacenters*, réalisé de 2010 à 2016. À la fin de celui-ci, nous avons mis en place une gouvernance opérationnelle transverse des centres informatiques.

Le pôle d'expertise technique nous accompagne dans leur évolution, par exemple en adoptant de nouvelles technologies visant à réduire notre empreinte environnementale.

L'équipe du pôle a ainsi proposé de nouveaux réglages pour remonter la température de refroidissement dans les salles informatiques (22° C au lieu de 18° C), contribuant à l'amélioration de notre bilan carbone. •



BÂTIR UN CADRE DE TRAVAIL accueillant et moderne



Un parc immobilier et un cadre de travail du réseau entièrement modernisés d'ici la fin de la décennie : tel est l'objectif de l'Action 20 du plan « Construire Ensemble 2024 ».
Le point sur l'avancée du projet.

Le plan d'action est à la hauteur de l'enjeu. Après une première séquence de travaux de modernisation sur les succursales de présence de place (SPP), en voie de finalisation, c'est un second volet de rénovation des succursales restantes qui commence. Au total, ce sont plus d'une centaine

140 M€



budget total de la première tranche
du projet de rénovation
de l'immobilier tertiaire du réseau

d'entités du réseau qui auront été réhabilitées – ou qui auront déménagé dans des locaux tertiaires plus adaptés – d'ici à 2030. « *Nous visons deux objectifs : d'une part, rénover l'aménagement intérieur des succursales ; d'autre part, moderniser le cadre de travail et l'adapter aux évolutions en cours* », précise Stéphane Kunesch, directeur adjoint de l'Immobilier et des services généraux (DISG) et co-directeur du projet.

« *Certains sites, construits au début du XIX^e siècle, ne sont plus adaptés ou sont devenus surdimensionnés, renchérit Laurent Fraisse, co-directeur du projet et représentant des utilisateurs. Et nous devons intégrer les profonds changements intervenus dans le monde du travail, amplifiés par la crise sanitaire. Les agents de la Banque ont davantage besoin d'espaces collaboratifs, de salles de réunion de différentes tailles qui favorisent le travail hybride et une nouvelle dynamique managériale, d'espaces d'accueil et de salles de conférence dernier cri pour accueillir des événements et renforcer la visibilité de la Banque...* ».

Des enjeux multiples

L'enjeu primordial concerne l'amélioration du confort des agents, qu'il s'agisse de l'aménagement ou de l'équipement des bureaux et salles de réunion aux standards technologiques les plus récents, du renouvellement du mobilier ou de la climatisation de certains espaces.

Si l'immobilier se doit de valoriser l'image de la Banque de France au cœur des territoires – notamment en mettant à disposition des espaces de qualité pour les événements avec des chefs d'entreprise ou des représentants du monde associatif – un autre enjeu concerne la Responsabilité sociale d'Entreprise (RSE).

« *Nous visons une diminution drastique de notre empreinte environnementale et une baisse de la consommation énergétique de nos bâtiments de 50 % d'ici 2030* », souligne Stéphane Kunesch.

Lille, site régional pilote

C'est la succursale de Lille, un site historique de 140 agents, qui a été choisie pour devenir site pilote régional. Avec une volonté de co-construction de l'opération. « *Accompagner les équipes dès le début dans leur appropriation du projet est indispensable* », fait valoir Laurent Fraisse. Ainsi, au cours de l'année 2021, des « ambassadeurs » de chaque service de la succursale de Lille ont réfléchi à la future organisation des espaces de travail au sein des locaux historiques.

Le fruit de ces ateliers a nourri le cahier des charges que la direction régionale a co-rédigé avec l'équipe projet. « *Nous travaillons avec un "programmiste" qui s'occupe des aspects techniques et définit le concept d'aménagement, un travail fondamental conduit en étroite relation avec les futurs utilisateurs* », indique Laurent Fraisse. Le projet de rénovation a été présenté aux instances sociales, les appels d'offres lancés pour choisir l'entreprise qui réalisera les travaux fin 2022.

La livraison est prévue pour fin 2024.

La suite du projet ? « *Aujourd'hui, nous sommes à la recherche de notre futur site pilote départemental, avec, là aussi, un objectif de livraison avant fin 2024* », poursuit Stéphane Kunesch. •

PLAN STRATÉGIQUE

Construire Ensemble 2024 : point d'étape

Un an après le lancement du plan «Construire Ensemble 2024», où en sommes-nous ?

En 2021, malgré un contexte sanitaire difficile, la Banque a gardé le cap de ce plan de renforcement.

Tour d'horizon des actions bien engagées, avec une présentation des dix repères qui évaluent l'avancement de «Construire Ensemble 2024».

DES RÉUSSITES EMBLÉMATIQUES : CLIMAT, INNOVATION ET ACTIONS RH

CLIMAT

ACTION 3 : Adapter les opérations de politique monétaire aux risques climatiques

ACTION 11 : Amplifier [...] la prise en compte du risque climatique par le secteur financier

INNOVATION

ACTION 6 : Se préparer à l'émission d'une Monnaie numérique de Banque centrale

ACTIONS RH

ACTION 27 : Recrutement d'assistants contractuels et premier concours assistant renouvelé

ACTION 29 : Un régime de prévoyance pour tous



PHILIPPE MONGARS
SPONSOR
ACTION 29

L'accord signé en octobre 2021 satisfait une demande historique des organisations syndicales. Il concrétise une avancée sociale majeure pour tous les agents puisqu'il contient un renforcement très sensible des garanties décès, incapacité et invalidité mais aussi parce qu'il traite de manière uniforme tous les agents, quel que soit leur statut.

Cette amélioration sera prise en charge à 100 % par l'employeur ce qui est tout à fait exceptionnel au regard des pratiques des entreprises en France. •



10 REPÈRES DE RÉSULTAT POUR JUGER D'ICI 2024 DU SUCCÈS DU PLAN : LES 1^{er} RÉSULTATS 2021

Par notre
EXPERTISE
et notre
INDÉPENDANCE
–
**Soutenir
l'économie**

Maintenir ou augmenter la confiance des Français : confiance en l'euro, à **74 %** en France (79 % en zone euro) ; confiance en la BCE, à 40 % en France (47 % en zone euro)

26 grandes banques et assureurs français publient leur exposition aux risques climatiques, selon un cadre commun (objectif : 20)

Accroître la sécurité des moyens de paiement :
15 fausses coupures en France par million de billets en circulation en 2021 (moins de 20 attendus en 2024) ;
644 M€ de fraude aux moyens de paiement scripturaux au premier semestre 2021 (moins de 1 Md€ en 2024)

Par notre
OUVERTURE
–
**Servir la société
et l'Europe**

87 % de nos usagers satisfaits des services rendus par la Banque (objectif : 90 %)

3 millions de personnes informées ou accompagnées sur un sujet d'inclusion financière (objectif : 4 millions)

5,8 millions de pages vues sur les supports EDUCFI (objectif : 6 millions par an)

Par notre
PERFORMANCE
durable
–
**Assurer
l'avenir**

12,6 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre en 2021 (baisse de 10 % attendue en cinq ans)

60 % des agents ont confiance dans l'avenir de la Banque de France, en 2020 * (objectif : 60 %)

Par notre
SOLIDARITÉ
–
**Être
une entreprise
attractive**

62 % d'utilisateurs internes satisfaits des outils informatiques* (objectif : 70 %) et **31 % satisfaits des simplifications*** (objectif : 40 %)

Promotion interne :
155 promus en 2021 (380 attendus d'ici 2024)

* Données 2020 – Enquête bisannuelle : prochains résultats en 2022.

3 REPÈRES DE MOYENS

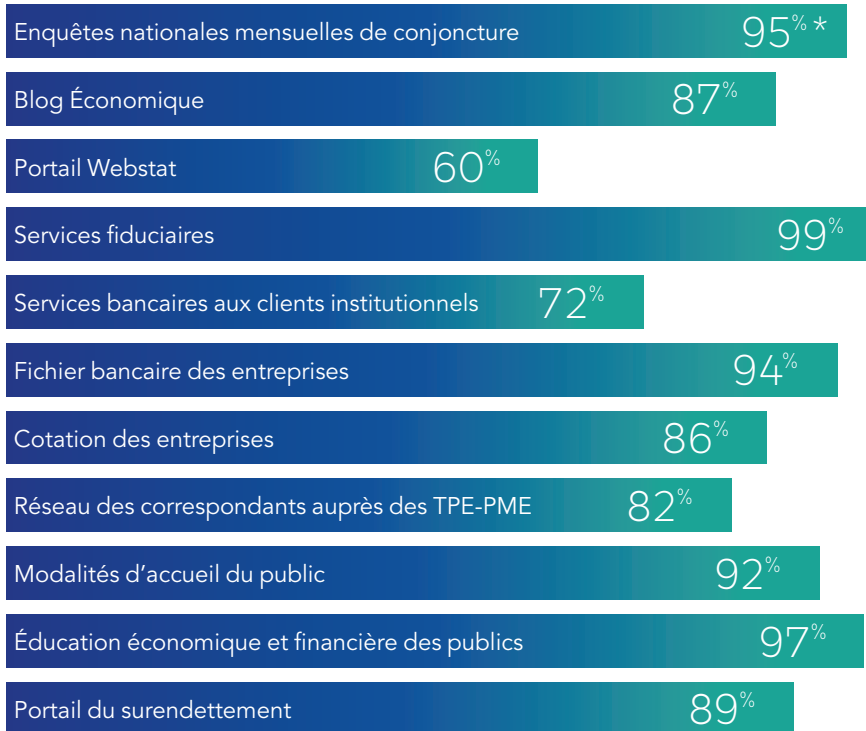
Stabilité des dépenses nettes de nos activités : 857 M€ en 2021 (≤ 912 M€ par an)

Recrutements : 402 en 2021 (1 200 attendus d'ici 2024)

Investissements : 175,5 M€ en 2021 (jusqu'à 800 M€ sur la durée du plan)



BAROMÈTRE DE SATISFACTION USAGERS 2022



* Taux de satisfaction des usagers

SIMPLIFIER DANS NOS PROCESSUS COMME DANS NOTRE CULTURE



Télétravail exceptionnel
saisie rétroactive possible



Faciliter les déplacements
nouvel outil plus simple
et ergonomique



**Déployer la solution
de visioconférence
Webex** plus adaptée
aux communications avec
des partenaires externes



**Dématérialisation
des tickets restaurants**

« C'est un
vecteur de
transformation »



PIERRE POULAIN,
SPONSOR DU REPERE

« L'objectif de 90 % illustre
notre volonté de porter
la plus grande attention
à la qualité des services
rendus à nos publics. »

Erick Lacourrège,
à la tête de la principale
direction générale
concernée par ce
repère, précise que
l'élargissement de la
démarche à de nouveaux
périmètres est un puissant
facteur de mobilisation. •

BON ANNIVERSAIRE

Bloc-notes Éco

Eco Notepad

Sanvi Avouyi-Dovi, conseiller sénior à la direction générale des Statistiques, des Études et de l'International (DGSEI) est l'éditeur en chef du Bloc-Notes Éco qui vient de fêter son 5^e anniversaire. Il revient sur la naissance de ce blog et sur les recettes de sa pérennité.

COMMENT EST NÉ LE BLOC-NOTES ÉCO EN DÉCEMBRE 2016 ?

C'est le gouverneur qui en a donné l'impulsion dans le cadre du Plan Ambitions 2020. C'est la DGSEI* qui a pris en charge le dossier en choisissant comme référence la Fed de New-York. Ensuite, l'équipe éditoriale a suivi une formation pour se familiariser avec la publication de billets en français et en anglais.

COMMENT SE SONT PASSÉS LES DÉBUTS DU BLOC-NOTES ÉCO ?

Pour le gouverneur, les experts-métiers de toutes les directions générales de la Banque et

de l'ACPR devaient participer à l'alimentation du blog pour partager leurs analyses avec un public large et varié (décideurs, économistes, chercheurs, journalistes ou étudiants). De ce fait, Bloc-Notes Éco n'est pas un support de diffusion des travaux de recherches économiques. Il se veut accessible pour l'ensemble de son lectorat et au-delà.

Pour y parvenir, l'équipe éditoriale, pluridisciplinaire (cf. Fréquence Banque 121) a mis en place une procédure spécifique : une fois rédigé, le billet est validé dans l'unité de l'auteur avant transmission à l'équipe éditoriale puis à Olivier Garnier, directeur général de la DGSEI (sponsor), ainsi qu'à Françoise Drumetz (cheffe de projet).

Après validation de ces derniers et révisions par l'auteur, le billet est adressé à l'équipe de traduction, un partenaire essentiel dans la production. La clarté du raisonnement et de l'expression dans le respect de

la charte éditoriale est un point clé de l'élaboration des billets.

QUEL BILAN TIREZ-VOUS DU BLOG QUE VOUS ANIMEZ ?

Bloc-notes Éco a réussi à obtenir la participation de toutes les directions générales, tout en prenant une place visible, je pense, dans la communication externe de la Banque.

En se mettant à la portée d'un public de plus en plus large et en abordant des sujets très variés, il participe à enrichir les échanges et les débats de société, comme c'est le cas avec le premier prix du concours du blog ouvert aux étudiants, décerné en novembre 2021 à un jeune étudiant de Sciences Po pour son travail sur la jeunesse ou avec les billets consacrés à l'analyse des effets de la pandémie sur l'économie. •

* La DGSEI (Direction générale des Études et de l'International) remplacée par la suite par la DGSEI (Direction générale des Statistiques, des Études et de l'International)

**N'HÉSITEZ PAS À VOUS ABONNER
ET À SOUMETTRE UN PROJET
DE BILLET**



RECYCLAGE INFORMATIQUE : les bons résultats de la Banque

Le saviez-vous ? Nos outils informatiques arrivés au terme de leur durée de vie ne sont pas destinés à s'ajouter au stock des déchets émis par la Banque. Ils sont en effet réemployés et recyclés avec le concours d'un prestataire externe, grâce à un partenariat qui fête son 10^e anniversaire cette année.

98 % : c'est le pourcentage de réemploi de nos ordinateurs. Un taux honorable pour une institution qui fait de la réduction de son empreinte environnementale, ainsi que la sobriété numérique¹, une priorité.

S'il est bien plus élevé que dans de nombreuses institutions publiques, c'est qu'il s'agit d'une démarche établie depuis de nombreuses années.

Quel chemin suivent nos équipements informatiques (PC, imprimantes, tablettes, smartphones, etc.) lorsqu'ils sont amortis ?

Au siège, le parcours s'articule en plusieurs étapes. Le matériel est d'abord récupéré auprès des correspondants informatiques, avant que les agents du CART² n'effacent les données qui s'y trouvent. Ensuite, le stock est mis en palettes, mis en conditionnement, puis transporté jusqu'au prestataire, l'entreprise LOXY.

Dans le réseau, les correspondants informatiques procèdent à toutes ces étapes, puis contactent le prestataire qui collecte nationalement le matériel. C'est avec cette entreprise, spécialisée dans les recyclages de déchets d'équipements électriques et électroniques, que la Banque a négocié un marché.

L'objectif ? Assurer la collecte, le traitement et la valorisation pour revente du matériel informatique individuel et des déchets électriques et électroniques qui en résultent. Si le matériel n'est pas réemployé, il est alors recyclé afin d'en obtenir les matières premières les plus nobles pour être réutilisé ; ou, dans le cas contraire, détruit selon les normes en vigueur pour le meilleur respect de l'environnement.

À la Banque, c'est le service NEXT, à la direction générale du Système d'Information, qui est chargé de la collecte, la logistique et la gestion administrative du recyclage. *« Pour nous, c'est une action qui a du sens, déclare Louis Lescot, responsable de l'activité de NEXT Recyclage, parce que cela favorise un usage durable des ressources en préservant l'environnement, et aussi parce que l'on fait intervenir 80 % de travailleurs handicapés par le biais de notre prestataire LOXY, avec lequel nous collaborons depuis bientôt 10 ans ».* •

1. Action 23 du plan stratégique « Construire Ensemble 2024 ».

2. Centre d'aide et de réinsertion par le travail.

En 2021,
sur un total de
4 306
ordinateurs



92
ordinateurs
détruits



4 124
réemplois soit
98%



Durée
de réemploi
estimée :
3 ans



PRODUITS D'ÉPARGNE

Les pistes d'amélioration en matière de souscription digitale

Le pôle commun ACPR/AMF¹ publie les pratiques à promouvoir en matière de souscription de produits financiers par internet permettant de garantir le consentement éclairé du client.

Dans un contexte de digitalisation accrue, les régulateurs portent une attention particulière à la commercialisation sur internet de produits d'épargne et d'investissement auprès des particuliers. Le pôle commun ACPR/AMF publie le résultat de ses travaux.

Un constat qui incite à la vigilance

En matière d'assurance-vie², l'ACPR relève des pratiques favorables à l'information et au consentement du client, mais également de nombreux cas de non-respect de la réglementation ou d'efforts insuffisants pour favoriser le consentement éclairé de la clientèle.

En particulier, l'information précontractuelle délivrée aux futurs clients manque d'accessibilité et de lisibilité. Les questionnaires destinés à établir le profil des souscripteurs, afin de leur proposer le produit qui correspond le mieux à leurs besoins, mesurent souvent mal la capacité du client à comprendre un produit complexe comme l'assurance-vie ainsi que sa situation patrimoniale.

Les pratiques à promouvoir

L'ACPR incite les professionnels à soigner davantage la mise en forme des informations précontractuelles dans les parcours de souscription sur internet (tutoriel, résumé...) afin de les rendre compréhensibles par tous.

Et elle conseille d'accorder aux souscripteurs un délai suffisant afin de prendre connaissance de l'ensemble des informations pour une bonne compréhension des produits.

L'ACPR rappelle également que la réglementation impose une présentation complète et agrégée des frais, coûts et performances des produits, ainsi que le recueil complet et cohérent de la situation du client pour lui proposer un produit adapté.

Les portails internet doivent donc systématiser le recours à des messages d'alertes visibles en cas d'incohérences dans les informations personnelles que le souscripteur communique.

Enfin, elle conseille de renforcer la formation des opérateurs et de veiller à la mise à jour régulière des divers moyens de communication afin de garantir leur disponibilité et leur efficacité. •

-
1. Autorité de contrôle prudentiel et de Résolution et Autorité des Marchés financiers
 2. L'AMF s'est quant à elle intéressée à la commercialisation des comptes titres et PEA par internet auprès des particuliers.



L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE au cœur des activités de la DSB

La direction des Services bancaires (DSB) assure la tenue des comptes courants des clients de la Banque de France et gère notamment les flux de paiements qui concernent le compte du Trésor public. Pour mieux remplir sa mission et pour répondre aux évolutions de son métier, elle se dote de nouveaux dispositifs technologiques et mise sur l'intelligence artificielle (IA) dans le cadre de la stratégie globale portée par la Banque sur une trajectoire 2021-2024.

« Ces innovations contribuent à répondre à trois objectifs majeurs : optimiser le service client, maîtriser les risques et favoriser l'esprit d'équipe », explique Sophie Perez, directrice adjointe des Services bancaires.

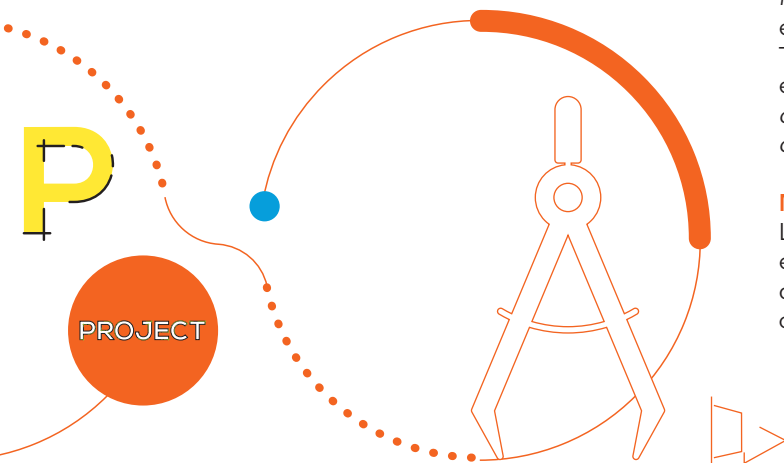
Optimiser le service client

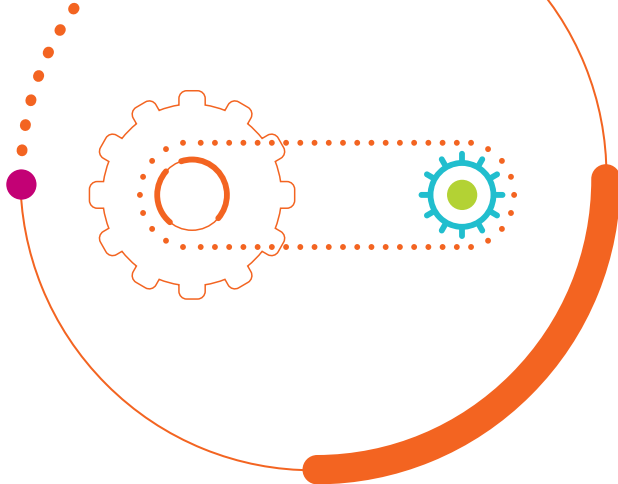
Outre les services et applications développés puis déployés en ce sens qui permettent de s'adapter aux évolutions des moyens de paiement, la lutte contre la fraude fait pleinement partie de cet axe stratégique. De fait, les tentatives de fraudes à l'encontre du Trésor public, via le détournement de coordonnées bancaires par exemple, ont sensiblement augmenté depuis la fin des années 2010. Avec le logiciel OASIS, dont le prototype a été lancé début 2019, l'industrialisation validée en 2022 et une mise en production (BASTID-fraude) prévue début 2023, la DSB se dote d'un dispositif très efficace.

En amont de l'action humaine opérée après la détection d'un cas avéré de fraude, OASIS identifie automatiquement des mouvements potentiellement suspects, les signale aux agents, qui peuvent alors procéder aux vérifications d'usage. « Les équipes se sont rapidement approprié l'outil, car elles ont le sentiment de rendre un meilleur service, identifiable et concret ; elles se sentent très utiles, explique Céline Burgères, cheffe du service de Tenue de comptes espèces et des Opérations Euros et Devises. Et pour preuve, le logiciel a permis de déceler en amont un tiers des montants totaux des fraudes en 2021 » poursuit-elle.

Maîtriser les risques

Le risque est intrinsèque à l'activité même de la DSB et l'innovation peut être un vecteur de maîtrise de ces risques par exemple à travers la mise en place de robot pour la saisie des rejets des opérations





du client. La mise en place en 2022 des sites actif-actif entre Paris et Poitiers est également un accélérateur d'innovation.

Dans cette perspective, une feuille de route ambitieuse a été mise en place qui vise à améliorer les processus, comme l'implémentation d'un « case management » qui permet de conduire les opérations dans un « work flow » – modélisation et gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans un processus métier – contraint et sécurisant. Cette amélioration passe aussi par la dématérialisation. Ainsi les équipes n'ont plus de dossiers papier compliqués à partager entre les deux sites.

Favoriser l'esprit d'équipe

« À la DSB, nous avons à cœur de contribuer à la qualité de vie au travail de nos collaborateurs et la réduction des tâches répétitives à moindre valeur ajoutée en fait partie », souligne Sophie Perez.

La digitalisation est l'une des réponses, et par ricochet, elle permet de faire monter en compétences opérationnelles les collaborateurs concernés. L'enjeu est alors de former les équipes et plus largement de les accompagner dans ces processus afin de maintenir la cohésion.

« Dans l'ensemble, l'adaptation est facile et rapide ; tous comprennent que ces innovations sont là pour aider les métiers, améliorer le quotidien et la façon de travailler », commente Céline Burgères. •



RICHARD AERNOUT,
ADJOINT AU CHEF
DE SERVICE SESAM
DGSO-DSB

Le but de toute innovation est toujours de répondre au besoin de l'utilisateur, qui est au cœur du sujet.

C'est pourquoi nous partons systématiquement d'une demande du métier pour laquelle nous cherchons une solution.

Ensuite, tout le processus se fait en co-construction avec les parties prenantes. Nous communiquons en permanence.

Le mode collaboratif permet alors de coller au plus près du besoin, de raccourcir les temps de développement – un an maximum désormais – en adaptant au fur et à mesure les développements.

Cette agilité rejaillit sur l'ensemble des collaborateurs, enthousiastes et stimulés pour participer à des projets innovants, et contribue à proposer un outil parfaitement adapté avec ensuite une mise en œuvre efficace sur le terrain auprès des utilisateurs. •



CHANGEMENT CLIMATIQUE

Premier rapport sur la gouvernance du risque dans les assurances



L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) a publié en février un rapport synthétisant les bonnes pratiques en matière de gouvernance initiées par le secteur de l'assurance pour prendre en compte le risque de changement climatique. Ce document fait suite au travail mené conjointement avec 21 groupes d'assurance et trois fédérations professionnelles.

« Face à l'émergence des problématiques liées au changement climatique, nous avons souhaité inscrire nos travaux dans une logique de pédagogie réciproque », explique Théau Conte, alors contrôleur des assurances et coordinateur du projet auprès de Violaine Clerc, directrice au Contrôle des assurances. « Il s'agissait à la fois de vérifier la compréhension de ce nouveau risque et d'appréhender la manière dont les assureurs l'ont pris en considération et cherchent à renforcer leur gouvernance. » Ce rapport sera utile pour l'ensemble des établissements, notamment les moins matures sur le sujet.

Des pratiques en évolution

Dans cette optique, l'équipe projet de l'ACPR a animé entre avril et juin 2021 une série de tables rondes réunissant un panel d'assureurs

et de fédérations professionnelles autour de cinq axes : la stratégie, la gestion des risques, l'organisation interne, le rôle de sensibilisation et la communication.

« Ces échanges ont permis de constater le bon degré de maturité de la profession sur le sujet, souligne Marie Rabaté, experte modélisation (CMI¹) et membre de l'équipe projet. Depuis la publication en 2019 de la première ébauche de diagnostic², des avancées de fond ont déjà été observées. »

L'impact du risque de changement climatique sur l'activité et, au-delà, sur le modèle d'affaires constitue de plus en plus un élément central de la stratégie des assureurs. Quant à la fonction RSE, elle apparaît désormais comme un acteur majeur de la mise en œuvre de la stratégie climat des organismes.

« Ces travaux ne sont qu'une première étape, précise Théau Conte. Certains sujets ont été peu discutés, notamment les conséquences potentielles du risque de changement climatique sur le passif des assureurs et les enjeux en termes de politique de souscription. Ils seront poursuivis et régulièrement réévalués. »

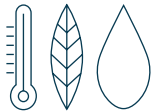
Cette co-construction de bonnes pratiques avec la profession contribue à accompagner les évolutions réglementaires et à porter la vision de la France sur le sujet auprès des instances européennes. •

1. Cellule modèle interne.

2. « Les assureurs français face au risque de changement climatique ».



EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE et sobriété numérique : des résultats encourageants en 2021



AGIR POUR PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT

- Piloter et mettre en œuvre une stratégie de neutralité carbone
- Associer les métiers et les collaborateurs à la réduction de notre empreinte carbone
- Avoir un usage durable des ressources et contribuer à la préservation de la biodiversité

Réduire d'au moins 10 % nos émissions de gaz à effet de serre (GES) à 2024 (comparativement à 2019)

Résultat provisoire 2021 :
-12,6%

Mise à disposition de tous les agents d'un profil numérique individuel, avec enrichissement et augmentation de son usage
2021 : mise à disposition intervenue



AGIR POUR L'INCLUSION RH ET LES INITIATIVES COLLABORATIVES

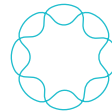
- Promouvoir la diversité dans les recrutements et garantir l'équité de traitement
- Garantir l'employabilité des collaborateurs à toutes les étapes de leur carrière
- Coconstruire un environnement de travail qui favorise le bien-être et la prise d'initiative

Indicateur d'accès des femmes aux postes à responsabilité

Taux 2021 : 32%

Taux d'emploi des travailleurs en situation de handicap maintenu à 6 %

Taux 2021 : 6,45%



AGIR COMME MÉCÈNE

- Préserver et promouvoir le patrimoine culturel
- S'engager pour une plus grande inclusion économique et sociale
- Promouvoir la transition écologique

Taux d'engagement annuel des collaborateurs > 10% avec une progression de 15% entre 2020 et 2024

Taux 2021 : 16,9%

Progression de +38%
par rapport à 2020 (12,2%)

Au moins 350 actions de mécénat soutenues et budget d'au moins 25 M€ sur la période 2021-2024

Résultat 2021 : 7,2 M d'€
110 actions soutenues



AGIR POUR UNE ÉCONOMIE DURABLE, PAR NOS INVESTISSEMENTS ET NOS ACHATS

- Intégrer des critères extra-financiers dans l'engagement et le suivi de nos projets
- Poursuivre et diffuser notre démarche d'achats responsables
- Renforcer notre démarche d'investissement responsable

Compatibilité des actifs (actions) de la caisse de réserve des employés avec l'objectif de 2°C en termes de réchauffement climatique

Objectif atteint dès **2021**



LES MARCHÉS DES MATIÈRES PREMIÈRES à l'aune de nos incertitudes



PHILIPPE CHALMIN
HISTORIEN, ÉCONOMISTE, PROFESSEUR
À L'UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE PSL

Philippe Chalmin est spécialiste des marchés mondiaux des matières premières. Pour nous, il en décrypte les enjeux dans un contexte international particulièrement tendu et volatile, et partage sa vision à plus long terme dans la perspective d'une croissance durable.

COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS LA FLAMBÉE DES PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES ET LEUR TRÈS GRANDE VOLATILITÉ, ACCENTUÉE DEPUIS LE DÉBUT DU CONFLIT EN UKRAÏNE ? CETTE HAUSSE EST-ELLE AMENÉE À DURER ?

En ce printemps 2022, nous connaissons des tensions extrêmement fortes sur les marchés mondiaux des matières premières, et ce de manière inédite depuis les années 2008, voire le choc pétrolier des années 1970.

En cause, ce que j'appelle « des fondamentaux », antérieurs à la crise géopolitique actuelle. Le premier est lié à la suite de la pandémie. En effet, à l'effondrement général des prix en 2020 a succédé une reprise économique beaucoup plus forte qu'imaginée, portée

par des plans de relance majeurs dans de nombreux pays, avec un rebond de la demande alors même que l'offre sur les marchés était encore largement contrainte par des problèmes sanitaires et de transport.

Or concernant la logistique, il s'agit bien d'un choc particulièrement impactant pour le marché des matières premières auquel s'est ajouté le choc énergétique dont le gaz naturel a été l'élément déclencheur. Sans oublier un raidissement sur les marchés agricoles et sur celui des matériaux comme le bois.

Résultat, une explosion des prix et une volatilité exacerbée par le manque de vision sur l'évolution de la guerre en Ukraine, de la crise sanitaire, et par l'éventualité

d'un aléa climatique qui se répercuterait inéluctablement sur les marchés agricoles.

Face à ces incertitudes, il paraît très probable que la crise de la logistique se poursuivra au moins jusqu'en 2023, que les prix du gaz naturel ne reviendront jamais aux tarifs d'il y a encore quelques mois et que le marché des matières premières industrielles restera plus longtemps perturbé.

DANS CE CONTEXTE D'INSTABILITÉ ET DE TENSION MONDIALE, QUELLES SONT LES SOLUTIONS À COURT ET MOYEN TERME ?

Poursuivre, voire amplifier la transition énergétique apparaît comme la voie à suivre. Certains pays européens s'y sont d'ailleurs engagés et paradoxalement en sont fragilisés dans la crise géopolitique actuelle.

En effet, qui dit transition dit fin progressive du charbon, remplacé par des énergies renouvelables et du gaz naturel, énergie fossile la moins carbonée. Or les premières sont intermittentes et l'énergie produite non stockable à ce jour, et le second subit de plein fouet la flambée des prix.

Pour pallier les besoins de leurs économies à très court terme, certains pays ont donc inéluctablement recours au charbon et ne peuvent envisager d'embargo sur le gaz naturel russe.

En revanche, la crise que nous traversons et la hausse continue des prix à laquelle nous sommes confrontés peuvent avoir un effet bénéfique en relançant le nucléaire – c'est déjà fait

en France, et en soutenant massivement l'innovation et la recherche technique pour développer des alternatives, telle la valorisation de la biomasse, et pour améliorer l'efficacité et sécuriser les énergies renouvelables comme l'éolien et le photovoltaïque.

On peut espérer que beaucoup de choses auront évolué à horizon dix ans.

COMMENT RÉCONCILER LES IMPÉRATIFS DE LA CROISSANCE DANS LE RESPECT DES GRANDS ÉQUILIBRES DE L'ENVIRONNEMENT ET TANDIS QUE LES RESSOURCES SONT L'OBJET DE CONFLITS MAJEURS À TRAVERS LE MONDE ?

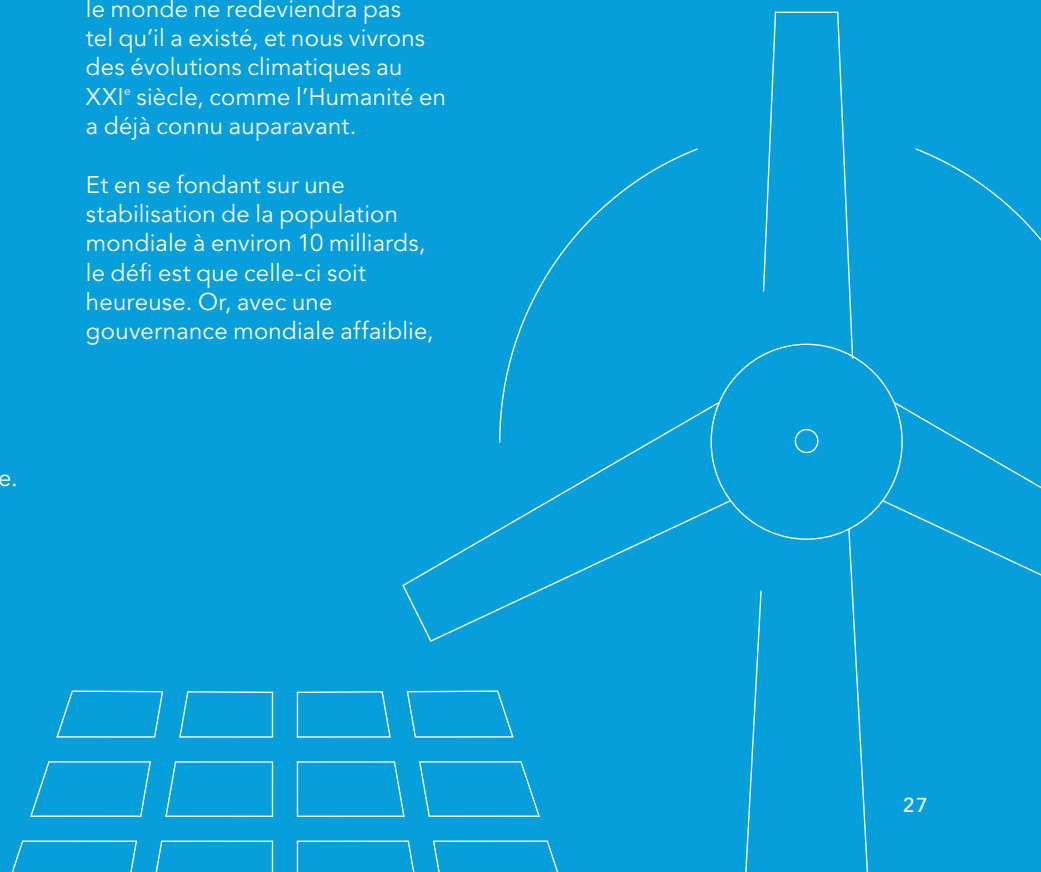
Croissance, ressource, environnement et géopolitique... C'est une équation très difficile à résoudre. Une chose est sûre, le monde ne redeviendra pas tel qu'il a existé, et nous vivrons des évolutions climatiques au XXI^e siècle, comme l'Humanité en a déjà connu auparavant.

Et en se fondant sur une stabilisation de la population mondiale à environ 10 milliards, le défi est que celle-ci soit heureuse. Or, avec une gouvernance mondiale affaiblie,

de grandes organisations en panne (OMC, COP), et des préoccupations internationales peu consensuelles, les signaux sont peu porteurs.

Et dans ce contexte, les marchés des matières premières illustrent toutes les tensions géopolitiques et géoéconomiques de la planète ; ils sont la partie émergée de l'iceberg, à l'image du « vain bruit à l'entrée du silence d'un vrai conflit »*.

* Rainer Maria Rilke,
« Les Cahiers de Malte Laurids Brigge ».



Les lauréats de la finale française du concours Génération€uro



Le concours Génération €uro est organisé tous les ans dans plusieurs pays de l'Eurosystème, dont la France. Les différentes étapes de ce concours (quiz, épreuves écrites et orales) permettent aux candidats de mieux comprendre le rôle de la politique monétaire et son rôle dans l'économie, de mettre en pratique leurs compétences en communication et en travail d'équipe. Au cours de la finale, un jury composé d'experts de la Banque de France

et de représentants de l'Éducation nationale a reçu les cinq équipes de lycéens qualifiés. À l'issue des présentations orales et des délibérations du jury, c'est l'équipe du lycée Sainte-Marie Grand Lebrun de Bordeaux qui participera ainsi à la cérémonie européenne organisée au mois de mai en visioconférence par la Banque centrale européenne, avec la participation de Christine Lagarde. Félicitations aux lauréats ! •