



**Construire  
Ensemble  
2024**

# LE SENS DE CE PLAN 2024

« **Construire ensemble 2024** » est un plan stratégique exceptionnel à bien des égards. Il prend place pendant une pandémie sans précédent, qui a entraîné une crise économique brutale, et des attentes encore accrues vis-à-vis des banques centrales. Il engage l'avenir dans un monde incertain où nous devons fixer des objectifs tout en restant humbles, tant nous avons appris que nous ne maîtrisons pas tout.

Pourquoi alors dessiner un cap, à 2024, alors qu'il y a tant d'incertitudes ? D'abord pour cette raison même : éclairer notre avenir est d'autant plus nécessaire quand l'environnement paraît aléatoire. **Regarder en face tous les défis du moment, afin de les transformer en opportunités pour la Banque**, plutôt que de les subir au fil de l'eau. Et mieux répondre ainsi aux inquiétudes de nos concitoyens dans un monde en pleine mutation. Ils nous font confiance. Cette confiance même nous oblige à anticiper, et à agir.

**Tenir le cap est essentiel.** Surtout par gros temps. Nous savons que l'argent public est précieux, et nous connaissons notre double obligation, d'exemplarité et de solidarité. Ce ne sont pas de vains mots. Chacun de nous constate dans sa vie quotidienne au travail - même à distance - que ses tâches vont au-delà de la stratégie monétaire, de la stabilité financière, des services à l'économie et à la société : nos actions sont utiles pour aider les Français à faire face aux difficultés, à créer des emplois, à œuvrer pour plus de justice sociale, dans un monde plus respectueux des générations futures. Nous devons rendre des comptes, pas seulement à la Cour du même nom, mais à la collectivité tout entière.

\*\*

« **Construire ensemble 2024** » c'est tout cela. C'est aussi notre capacité à nous adapter, à évoluer, comme nous l'avons montré en 2016 - 2020.

**L'achèvement du plan Ambitions 2020** montre que nous avons réussi à remplir notre contrat : nous avons atteint ou dépassé la totalité des dix repères fixés à l'origine ; nous avons mené à bien une transformation du Réseau sans précédent. Nous avons su recruter, investir et innover. Nous avons amélioré notre reconnaissance et notre image externe, affirmé notre présence et notre légitimité auprès du public.

Pour ce nouveau plan stratégique, nous sommes partis de **nos fondamentaux** : nos missions, les « trois S » ; la stratégie monétaire – la stabilité financière – les services à l'économie et à la société - et nos valeurs : indépendance, expertise, ouverture, performance durable et solidarité.

Nous avons repéré les principaux défis de notre environnement et, à partir de là, construit **quatre objectifs stratégiques**, incarnés en **trente actions** - deux fois moins qu'en 2016, pour simplifier et rendre plus lisible la démarche.

\*\*

Les deux premiers objectifs stratégiques portent sur **le renforcement de nos services aux Français et en Europe**. Nous voulons jouer un rôle précurseur en matière de politique monétaire et de supervision, tout en répondant aux défis climatiques et technologiques.

Pour soutenir l'économie, l'une de nos actions phare vise à renforcer l'accessibilité et la sécurité de tous les moyens de paiement, y compris les espèces, tout en préparant une éventuelle monnaie numérique de Banque Centrale.

Forts de notre ancrage réaffirmé dans les territoires et de notre proximité confortée avec les acteurs économiques, nous nous engageons aussi à **innover pour mieux accompagner les entrepreneurs en sortie de crise**. Nous voulons aider davantage encore les particuliers, pour **favoriser leur inclusion et leur éducation financières**. Pour accroître leur confiance, nous devons être mieux préparés pour parler à tous les publics. Notre ouverture s'élargit à l'Europe : nous entendons mobiliser nos atouts pour conforter l'Eurosystème comme l'Union bancaire.

Les deux derniers objectifs visent **le renforcement de notre résilience et notre performance internes**. Nous voulons être une entreprise durable dans notre cadre de travail et nos choix d'investissements, en innovant dans notre système d'information pour nos métiers à la hauteur des accélérations technologiques. Nous fixons l'objectif de **neutralité carbone** de la Banque de France en 2030.

La force de la Banque provient avant tout des femmes et des hommes qui y travaillent. C'est pourquoi nous allons rénover **notre pacte social** pour continuer d'attirer et fidéliser. Et nous voulons encore simplifier notre fonctionnement pour plus d'autonomie et de transversalité.

\*\*

Ce sont des **engagements concrets** de la Banque de France : nous suivons les succès grâce à des indicateurs de résultats clairs ; au moins 90% de nos usagers devront être satisfaits, plus de 4 millions de nos concitoyens informés ou accompagnés sur l'inclusion financière. Nos rencontres en ligne « la Banque de France à votre écoute » sur la politique monétaire – qui ont déjà rassemblé 80.000 spectateurs, sont emblématiques de nos actions nouvelles, en direction et aux côtés de tous les publics.

**Pour les agents**, nous rénovons tout l'immobilier du réseau, améliorerons le poste de travail et la sobriété numérique, et mesurerons régulièrement leur satisfaction. Nous renforcerons significativement l'accompagnement RH.

Ces actions, nous les mènerons avec **une gestion exemplaire de nos moyens** : une adaptation modérée de nos effectifs, et des recrutements importants ; une stabilité de nos dépenses de fonctionnement permettant un effort d'investissement très significatif.

Nous avons démontré **notre capacité collective à transformer la Banque de France au service de notre pays et de l'Europe**. C'est cette force qui dans un monde incertain peut ancrer notre confiance. Si nous visons haut encore, c'est que nous avons montré de quoi nous sommes capables. Continuons, ensemble.

# NOS ATOUS D'AUJOURD'HUI



## DES FONDAMENTAUX RÉAFFIRMÉS

---

# 3

### MISSIONS

---

Stratégie monétaire  
Stabilité financière  
Service à l'économie  
et à la société

# 5

### VALEURS

---

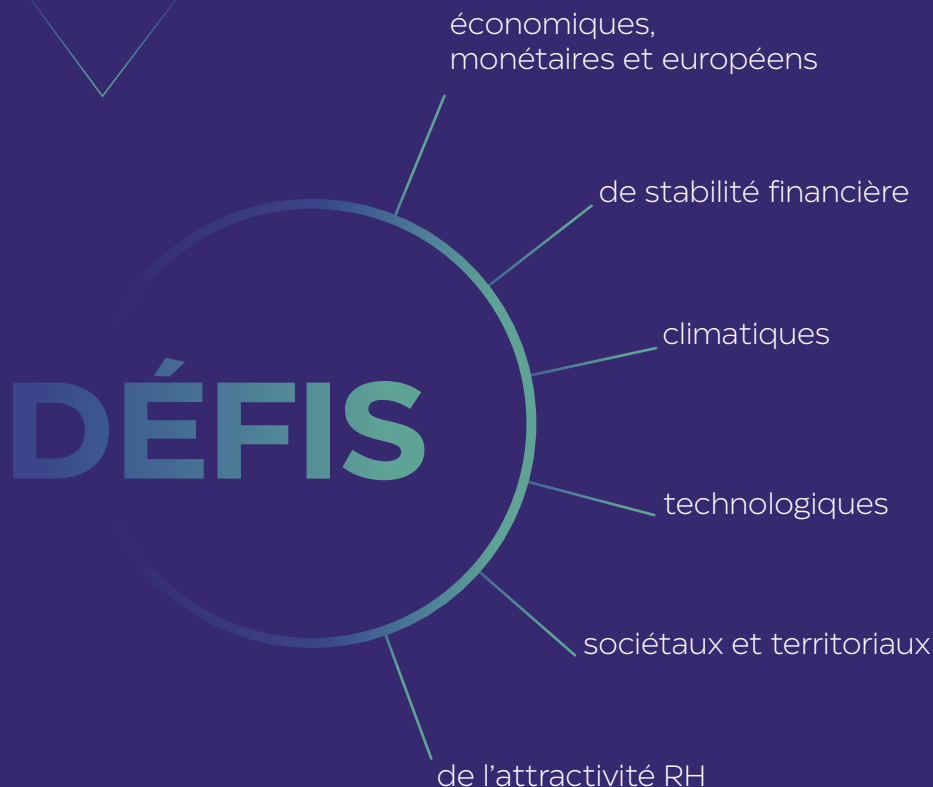
Indépendance  
Expertise  
Ouverture  
Solidarité  
Performance Durable

## UNE ACCÉLÉRATION RÉUSSIE DE NOTRE TRANSFORMATION GRÂCE AU PLAN AMBITIONS 2020

---

« Sur Ambitions 2020, **nous avons atteint ou dépassé la totalité des dix repères fixés** à l'origine ; nous avons mené à bien une transformation du Réseau sans précédent. Nous avons recruté, investi, innové. Nous n'ignorons pas les difficultés, et nous devons rester **humbles** ; mais nous pouvons légitimement être **fiers** de nos résultats »

# NOTRE ENVIRONNEMENT EN PLEINE MUTATION



---

« **Pourquoi alors dessiner un nouveau cap, à 2024, alors qu'il y a tant d'incertitudes ?** D'abord pour cette raison même : éclairer notre avenir est d'autant plus nécessaire quand l'environnement paraît aléatoire. Regarder en face tous les défis du moment, afin de les transformer en opportunités pour la Banque, plutôt que de les subir au fil de l'eau »

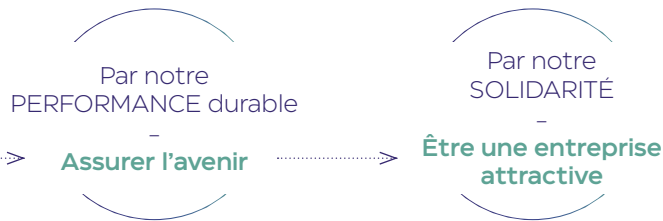
# UN PLAN DE RENFORCEMENT...



... de nos services aux Français et en Europe



## ... de notre résilience et de notre performance internes



- 19 Renforcer et renouveler notre résilience collective
- 20 Un parc immobilier et un cadre de travail du réseau entièrement modernisés d'ici la fin de la décennie
- 21 Un poste de travail simple, répondant à la diversification des modes de travail, y compris le télétravail
- 22 S'engager activement vers un objectif de neutralité carbone
- 23 Viser la sobriété numérique dans tous nos usages
- 24 Capturer plus d'innovations avec les métiers et leur écosystème, et en accélérer le passage en production
- 25 Mieux gouverner et valoriser nos données, en commençant par trois domaines prioritaires (entreprises, stabilité financière, supervision)
- 26 Des managers confortés : plus de partage des « attitudes managériales », plus d'aide face aux défis du quotidien, et plus d'autonomie
- 27 Des assistants valorisés : un mode de recrutement rénové et un développement des compétences et des perspectives d'évolution tout au long de la carrière
- 28 Une meilleure reconnaissance financière des contributions, y compris pour les experts
- 29 Instaurer un régime de prévoyance pour tous
- 30 Simplifier, dans nos processus comme dans notre culture

# 10 REPÈRES DE RÉSULTATS POUR JUGER D'ICI 2024 DU SUCCÈS DU PLAN

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

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

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

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

## RÉSULTATS

- Maintenir ou augmenter la **confiance des Français** dans la BCE et dans l'euro [eurobaromètre]
- Les 20 grandes banques et assureurs français publient leur exposition aux **risques climatiques**, selon un cadre commun
- **Accroître la sécurité des moyens de paiements** : réduction du nombre de fausses coupures et des fraudes aux moyens de paiements scripturaux
- 90 % **de nos usagers satisfaits** des services rendus par la Banque
- 4 M de personnes informées ou accompagnées sur un sujet **d'inclusion financière**
- Au moins 6 M de pages vues sur les supports **Educfi**
- Au moins 10 % de réduction des **émissions de gaz à effet de serre** en 5 ans
- 60 % ou plus **des agents ont confiance** dans l'avenir de la Banque de France
- Accroître la satisfaction des utilisateurs internes concernant les **outils informatiques et les simplifications**
- **Promotion interne** : au moins 380 promus sur 4 ans

## MOYENS

**Stabilité des dépenses nettes de nos activités** ( $\leq 912$  M€ /an)

+ de **1200 recrutements** sur 4 ans

Jusqu'à **800 M€ d'investissements** sur la durée du plan