



# Stratégie de transformation

mobilisation  
banque digitale  
ambitions modernisation  
**innovation**  
proximité management  
exemplarité **visibilité**  
offre performance  
service public



## Notre stratégie de transformation autour des femmes et des hommes de la Banque de France

Pour les managers et tous les agents, une vie au travail modernisée et simplifiée

Après 2016, année des orientations stratégiques et de la composition du plan, 2017 marque les premières réalisations

2018 sera l'année de l'amplification de la transformation et de la visibilité externe.

L'évolution initiée depuis quelques années, et à laquelle *Ambitions 2020* vient donner une nouvelle impulsion, renforce la Banque de France dans ses

domaines d'excellence et conforte son rôle d'institution de confiance, au cœur d'un environnement en pleine évolution.

Parses 59 actions, le plan stratégique *Ambitions 2020* amorcé l'an passé fixe le cap que la Banque s'est donné sur un horizon de cinq ans.

Vue d'ensemble du plan stratégique *Ambitions 2020*



## Ambitions 2020 : dix repères pour la Banque de France d'ici 2020

### Nos équipes



- 1 Au moins 1 000 recrutements d'ici à 2020 et 500 jeunes accueillis en alternance  
En cumul : recrutements : 2016-2017 : **568** ; alternants : 2016-2017 : **275**
- 2 200 nouveaux cadres issus de la Banque d'ici à 2020 <sup>a)</sup>, pour contribuer à atteindre 35 % de cadres  
En cumul : 2016-2017 : **100 (31 %)**
- 3 9 720 ETP (agents équivalent temps plein) à fin 2020  
2016 : 11 690 ; 2017 : **11 021**
- 4 Une hausse de la confiance des agents dans l'avenir de la Banque de France, au-dessus des 50 % du baromètre BVA 2014  
Enquête bisannuelle : 50 % en 2016

### Notre performance



- 5 Autour de 1 milliard d'euros d'investissements réalisés sur cinq ans, dont près de 400 millions pour *Ambitions 2020* et la modernisation du Réseau  
En cumul : 2016-2017 : **448** millions d'euros
- 6 Sécuriser par notre performance : 100 % de couverture de nos engagements de retraite en 2020  
En fin d'année : 2016 : 80 % ; 2017 : **88 %**
- 7 Baisse de 10 % des dépenses nettes de nos activités  
En cumul : 2016-2017 : **- 4,1 %**

### Notre influence



- 8 Une montée régulière <sup>b)</sup>
  - de la notoriété de la Banque de France
  - de la satisfaction de ses « clients »
- 9 Nombre de citoyens ayant bénéficié de l'éducation économique et financière <sup>b)</sup>  
[indicateur en cours de validation]
- 10 Une confiance des Français dans l'euro au moins maintenue par rapport à la moyenne européenne et toujours supérieure à 60 % <sup>c)</sup>  
2016 : 68 % ; 2017 : **71 %**  
[Moyenne européenne : 74 % en 2017]

a) Hors effets supplémentaires de la réforme des carrières.

b) Sur ces deux repères, pas de chiffrage de départ, et des outils de mesure à mettre en place.

c) Ce repère ne dépend évidemment pas que de la Banque de France et ne peut être considéré comme normatif, mais il nous apparaît important de suivre la confiance des Français dans notre monnaie, à partir de l'enquête semestrielle Eurobaromètre. Rappel du point de départ de décembre 2015 : soutien des Français à l'euro à 67 % ; moyenne européenne à 68 %.

Articulé autour de nos trois missions, stratégie monétaire, stabilité financière, services à l'économie, le plan s'appuie sur des leviers de transformation visant à rendre l'Institution plus performante, plus innovante et plus visible.

Dix repères régulièrement suivis ont été sélectionnés pour mesurer les évolutions faites dans le cadre de la mise en œuvre du plan (cf. tableau précédent).

En 2017, la Banque de France a fait le choix de présenter l'articulation de son action de transformation et ses rendez-vous d'une façon renouvelée, autour de **trois engagements forts** qui résumant et disent l'élan qui l'anime.

### En Europe, la Banque centrale des marchés, le superviseur de référence et un acteur majeur du fiduciaire

Cette aspiration vise les activités de banque centrale autour de la monnaie et de la stabilité financière. L'innovation joue dans ces domaines un rôle important, ainsi que le montrent les réalisations précédemment évoquées (cf. chapitre *Stratégie monétaire* : encadrés sur les opportunités du *big data* et sur les enchères inversées; chapitre *Stabilité financière* : le pôle Fintech Innovation).

En outre, la Banque de France va mettre en place courant 2018 un outil d'exécution digitale des

ordres de change, qui génèrera une simplification significative de ce processus et constitue une première à l'échelle de l'Eurosystème (cf. encadré sur la modernisation des opérations de *trading*).

Par ailleurs, forte de son expertise et de ses réalisations passées (Target2 et T2S), elle va contribuer à un nouveau projet, l'ECMS, système européen de gestion du collatéral (cf. encadré ci-dessous).

Dans le domaine de la stabilité financière, les initiatives sont là aussi significatives. L'objectif de stabilité financière de la zone euro passe par une plus grande diversité des financements de l'économie et appelle la mise en place d'un plan d'action pour une Union des marchés de capitaux (UMC). Parmi les nombreuses initiatives en faveur de l'intégration des marchés financiers européens, l'adoption en 2017 de nouvelles règles pour une titrisation simple, transparente et standardisée permettra d'élargir les opportunités d'investissement. La Banque de France plaide en faveur d'une Union de financement, d'investissement et d'innovation en vue de mobiliser l'excédent d'épargne en Europe vers l'investissement productif.

#### MODERNISATION DES OPÉRATIONS DE TRADING

La Banque de France intervient sur les marchés financiers pour le compte de l'Eurosystème dans le cadre de la politique monétaire et de change ainsi que pour la gestion des réserves de la BCE. Elle effectue également un grand nombre d'opérations pour son compte propre ou au profit de banques centrales étrangères par le biais de son offre de service d'investissement.

Pour renforcer son efficacité opérationnelle, la Banque de France modernise son infrastructure de *trading* sur le marché des changes. Désormais, plus de 60% des volumes sont traités sur plateforme électronique, dont 20% grâce à des algorithmes d'aide à la décision. En utilisant ces nouveaux outils innovants, la salle des marchés peut exécuter ses ordres et ceux de ses clients dans des conditions optimales, à un meilleur coût, en minimisant leur impact sur le marché.



## PROJET EUROPEAN COLLATERAL MANAGEMENT SYSTEM (ECMS)

Le Conseil des gouverneurs de l'Eurosystème a approuvé le 6 décembre 2017 le lancement de la phase de réalisation (2018-2022) du projet *European Collateral Management System* (ECMS), sur la base de l'offre de services faite par la Deutsche Bundesbank, la Banque de France, la Banca d'Italia et la Banco de España. Cette décision intervient après une analyse détaillée par les comités de l'Eurosystème des aspects fonctionnels, techniques, financiers et opérationnels de ce projet.

Le projet ECMS vise à doter les 19 banques centrales de l'Eurosystème d'un outil unique de gestion du collatéral de politique monétaire et des opérations de refinancement. Il s'inscrit dans la continuité des projets Target2 et Target2 Securities, et répond à plusieurs objectifs stratégiques :

- contribuer à l'unification des marchés de capitaux de la zone euro en facilitant la mobilisation du collatéral, notamment en simplifiant les procédures liées à la mobilisation par une contrepartie de politique monétaire de titres conservés dans un autre pays de la zone euro ;
- homogénéiser les modalités de mise en œuvre des décisions de politique monétaire dans les pays de la zone euro et garantir des conditions opérationnelles identiques aux contreparties de politique monétaire pour accéder aux opérations de refinancement, quel que soit leur pays d'implantation ;
- optimiser les coûts de gestion des systèmes d'information liés à la mise en œuvre des décisions de politique monétaire et en réduire les délais d'implémentation opérationnelle.

Enfin, le rôle d'acteur majeur du fiduciaire, déjà renforcé via le partenariat avec quatre banques centrales au sein d'Europafi, prend une nouvelle dimension à travers le projet **Refondation**. Afin de

conforter sa place de leader au sein de l'Eurosystème, la Banque de France investit dans la modernisation de son outil de production et va construire une nouvelle imprimerie, à l'état de l'art, qui jouxtera la nouvelle

papeterie sur le site de Vic-le-Comte (Puy-de-Dôme). Cela permettra de renforcer les synergies au sein de sa filière fiduciaire et de développer ainsi les performances et la compétitivité du site industriel.



### En France, un service public de confiance et d'excellence

La Banque de France s'engage à fournir aux particuliers, aux entreprises et à la collectivité dans son ensemble un service de qualité, adapté à leurs besoins : traitement



## OPTIMISATION DE LA PRÉSENCE SUR LE TERRITOIRE

La transformation du réseau concilie la volonté d'être durablement présents et visibles sur tout le territoire en réaffirmant l'ancrage départemental avec le souci d'améliorer l'efficacité des activités. Pour les activités de gestion interne, le schéma général de fonctionnement du réseau ne s'inscrit plus dans une logique de « rayon d'action » propre à chaque unité mais dans celle de zone de regroupement qui associe plusieurs départements.

Concrètement, dans chaque département, une succursale offre un pôle de contacts, qui regroupe les activités d'accueil et de relation avec l'extérieur (relations avec les entreprises et médiation du crédit, secrétariat des commissions de surendettement des particuliers, éducation économique et financière des publics, etc.). Certaines implantations dites succursales de présence de place, ou SPP, seront spécifiquement dédiées à ces activités ; d'autres succursales disposent de surcroît de centres de traitement (soit des dossiers d'entreprises, soit des dossiers de surendettement ou les deux) : ce sont les succursales avec centre de traitement partagé, ou CTP.

Un programme de transfert, étalé sur plusieurs années, va conduire certaines unités à quitter leurs immeubles historiques (cela concerne une quarantaine de places) pour s'installer progressivement dans des locaux plus modernes et mieux adaptés à l'accueil des publics. En 2017, les implantations du Havre, de Cholet, Nevers et Châteauroux ont inauguré ce nouveau format immobilier.



du surendettement, cotation des entreprises, médiation du crédit.

Parmi nos réalisations phares, 2017 a été marquée par le premier anniversaire de la mise en place des correspondants TPE (cf. « Du suivi à l'accompagnement des TPE » au

chapitre *Services à l'économie*) et par une nouvelle mission confiée à notre Institution : celle d'opérateur de la stratégie nationale d'éducation économique, budgétaire et financière des publics – illustré notamment par l'ouverture d'un portail d'information en ligne « Mes questions d'argent »

(cf. « Renforcer l'éducation économique et financière des publics » au chapitre *Responsabilité sociale d'entreprise*).

La Banque de France souhaite également développer l'intérêt pour l'économie et ses enjeux. En complément des ressources



## Pour les managers et tous les agents, une vie au travail modernisée et simplifiée

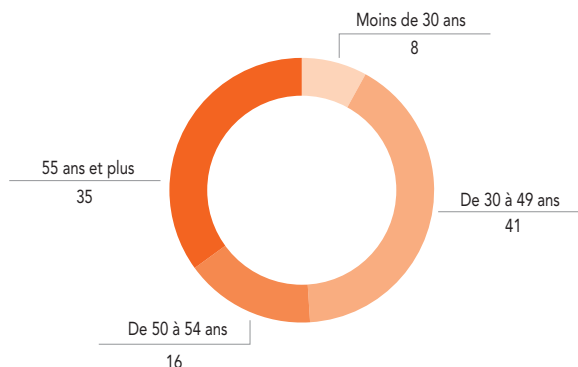
Cet engagement s'inscrit dans la volonté de la Banque de France d'accompagner le renouvellement naturel de ses équipes, le remplacement partiel des départs à la retraite et l'évolution de ses métiers.

## L'évolution des effectifs

Au 31 décembre 2017, la Banque compte 11 021 agents équivalent temps plein (ETP) : 84 % sont des personnels statutaires et 16 % des contractuels. 50 % d'entre eux travaillent dans les services centraux, 43 % dans le réseau des succursales ou les centres fiduciaires et 7 % dans les sites industriels de fabrication des billets de banque.

### Répartition de l'effectif total par tranche d'âge

(effectifs bruts au 31 décembre 2017, en %)

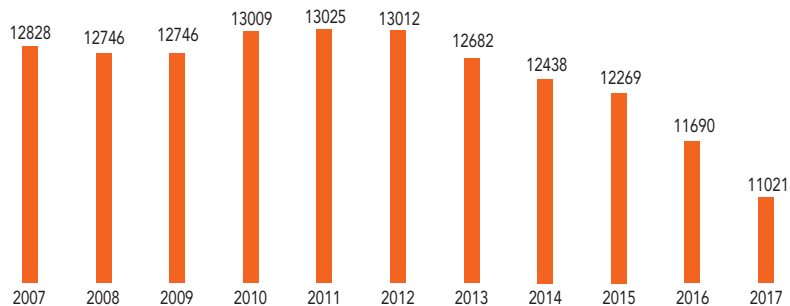


disponibles sur le site Citéco, elle est en train d'achever le chantier de la Cité de l'économie et de la monnaie, un espace muséal qui regroupera des ressources pédagogiques interactives et ludiques destinées au grand public et aux jeunes en particulier.

Enfin, le service public d'excellence passe par une exigence d'efficacité renforcée, matérialisée entre autres par l'évolution de notre réseau. Celle-ci se traduit par la digitalisation et le dépaysement d'une partie de ses activités, la modernisation de l'accueil du public, avec des moyens de contact et un maillage de succursales adaptés aux territoires.

### Évolution de l'effectif total

(effectifs rémunérés en équivalent temps plein au 31 décembre 2017)





La réduction des effectifs a été de 5,7 % en 2017, soit 669 ETP. Cette diminution résulte principalement de l'évolution démographique, la proportion des collaborateurs de 55 ans et plus représentant 35 % des effectifs. 784 agents sont partis à la retraite en 2017 (départs physiques) et près de 2 000 agents prendront leur retraite entre 2018 et 2020. À l'horizon 2020, la baisse des effectifs par rapport à 2015 atteindra au moins 20 %, avec une cible d'effectif fixée à 9 720 ETP. Face à l'amplification des départs à la retraite, au moins 1 000 recrutements sont prévus sur la période 2016-2020.

### Parité, disparités

Globalement la parité entre les femmes et les hommes est assurée à la Banque : les femmes représentent 47,9 % des effectifs et les hommes 52,1 %. Des disparités sont toutefois observées selon les métiers ou secteurs, certains étant essentiellement masculins, comme les métiers techniques ou ouvriers (79 % d'hommes à la direction de la Fabrication des billets, 70 % à la direction de l'Organisation et Information), ou au contraire davantage féminins (74 % de femmes à la direction des Ressources humaines).

## LE RECRUTEMENT DE PROFILS SCIENTIFIQUES

Ouverts à tous et sans limite d'âge, les concours sont le principal mode de recrutement de la Banque. Un nouveau concours de cadre scientifique, de niveau intermédiaire, a été lancé en 2017 afin de sélectionner des cadres aux profils plus diversifiés. Il est réservé aux étudiants diplômés d'un bac+3 scientifique ou engagés dans leur dernière année d'étude pour l'obtention d'un diplôme de ce type. Ces cadres rejoindront des équipes participant aux trois grandes missions de la Banque, stratégie monétaire, stabilité financière et services à l'économie, en exerçant les métiers d'actuaire, de contrôleur des banques et des assurances, d'auditeur, d'économiste/chargé d'études, d'analyste de risques financiers, d'informaticien, etc.

La politique de la Banque consiste notamment à favoriser la mixité dans tous les métiers. Le recrutement par concours d'une grande partie du personnel ne permet pas de garantir la parité, mais des efforts sont faits pour attirer des femmes aux concours de cadres, en particulier s'agissant des profils scientifiques qui font encore défaut (cf. encadré sur leur recrutement). En 2017, la Banque a recruté 62 femmes et 94 hommes (soit 39,7 % de femmes).

Les femmes représentent par ailleurs 41,5 % du personnel des cadres. La progression de leur part dans les postes à responsabilité fait partie des objectifs de la Banque et les actions conduites en particulier par la responsable de l'égalité professionnelle et le réseau Talentu'elles y contribuent positivement (cf. « Un engagement

vis-à-vis des collaborateurs » au chapitre *Responsabilité sociale d'entreprise*).

### Nous rénovons le modèle managérial, veillons à la transmission des connaissances

Une attention particulière est portée au management. La Banque de France souhaite développer davantage la subsidiarité et la transversalité en donnant plus d'autonomie aux cadres et en améliorant les leviers à leur disposition pour gérer leurs équipes. La mobilité interne est également l'objet d'une démarche d'optimisation en vue d'assurer une meilleure fluidité (anticipation accrue des mouvements, notamment dans le cadre des départs en retraite, visibilité plus grande donnée aux offres de postes).

*Nous renforçons les qualifications, élargissons les perspectives de carrière, maintenons la priorité donnée à des recrutements exigeants et motivants*

La Banque de France repense son offre de formation pour renforcer les qualifications de ses agents et leur offrir des perspectives élargies dans un contexte de transformation. Pour ce faire, elle s'appuie sur la toute nouvelle Université Banque de France.

Par ailleurs, la Banque de France s'attache depuis 2013 à accroître le nombre d'agents titulaires d'une certification reconnue par un titre ou un diplôme, avec l'objectif de parvenir à 1 200 agents certifiés en 2020.

## UNIVERSITÉ BANQUE DE FRANCE

La création d'une université d'entreprise à la Banque de France, ouverte à tous les agents, structurée en écoles métier et combinant des modalités pédagogiques diverses, qu'elles soient digitales ou présentiellles, répond à quatre objectifs principaux.

1. Accompagner chacun dans la transformation profonde des métiers et des modes de fonctionnement (mode collaboratif, dépaysement des dossiers, environnement de travail modernisé), au siège comme dans le réseau des succursales.
2. Mettre à la disposition de chacun, quelle que soit sa fonction, de nouvelles formations simples et disponibles à tout moment : l'offre de formation va faire une grande place à l'innovation et à la digitalisation, parallèlement à une offre de ressources sur le management et les langues.
3. Rapprocher la formation des métiers de la Banque de France, au travers de 13 écoles, ouvertes entre 2017 et 2019, présentant des parcours de professionnalisation pour chaque grande fonction exercée à la Banque de France.
4. Simplifier l'accès et l'inscription aux formations grâce à la création d'une interface en ligne.



## Nous accompagnons le changement

Les échanges entre les collaborateurs peuvent s'appuyer sur le réseau social d'entreprise Agora qui regroupe désormais 9 500 membres au sein de 91 communautés.

L'accent a été mis en 2017 sur l'accompagnement du changement. Celui-ci est désormais confié à un pôle unique, rattaché au directeur général des Ressources humaines et chargé de l'animation de la communauté managériale comme du dispositif de conduite du changement.

### Aider les managers à mener leurs projets de transformation

Le pôle a participé aux instances de pilotage de plusieurs projets de grande ampleur (modernisation des services à l'économie et des caisses pérennes, création du site de Paris-La Courneuve, programme de réformes RH), contribué à la définition et au suivi des missions de conduite du changement assurées par des prestataires externes, organisé et animé des ateliers de co-construction ou de facilitation de la transformation. Il a conçu et conduit en coopération avec l'Observatoire social, sous l'intitulé « La fabrique du manager »,

des bilans et retours d'expérience sur les transformations en cours : modernisation des caisses pérennes, création du centre fiduciaire Nord de France (Cefinof), création des zones de regroupement du traitement des dossiers d'entreprises et de particuliers, réforme de l'évaluation annuelle des collaborateurs.

### Offrir aux managers des espaces pour partager leurs expériences

Petits déjeuners du changement, Café des managers ou Parenthèse du management sont autant d'espaces permettant aux managers de partager des expériences de conduite du changement, en y associant parfois des intervenants extérieurs.

Chaque mois, sur le site « Manager ensemble » du réseau social d'entreprise Agora, sont mis en place des contenus pédagogiques, « Quarts d'heure du management » et fiches de référence, sur des sujets variés tels que la motivation, la reconnaissance, l'amélioration continue, les stéréotypes, etc.

### Accompagner les managers

Cet accompagnement prend plusieurs formes : promotion des dispositifs d'accompagnement

internes existants, soutien au développement des communautés professionnelles, lieux à la fois de transversalité et d'échanges informels, animation d'ateliers de co-développement ou encore actions de *coaching* individuel.

Les dispositifs de formation mis en place ont permis d'accompagner, au-delà des managers, l'ensemble des collaborateurs concernés par la transformation de leur unité. En plus des programmes de formation classiques, des thématiques spécifiques ont également été proposées sur le thème de la qualité de vie au travail, de la gestion de la charge mentale et des conflits de valeurs. Des ateliers ont également été organisés pour les managers impliqués dans des fermetures de caisse, afin qu'ils puissent gérer ces situations en prenant pleinement en compte les aspects humains.

### Prévenir les risques psychosociaux

Une enquête de mesure des risques psychosociaux a été réalisée en



Chiffre clé 2017



9 500

membres (91 communautés) sur le réseau social d'entreprise

septembre-octobre 2017 auprès de l'ensemble des collaborateurs de la Banque, faisant suite aux deux précédentes enquêtes réalisées en 2013 et 2015 ; 51 % des agents y ont répondu. Les résultats de cette enquête, avec plusieurs points d'attention, ont été présentés en fin d'année aux membres de l'Observatoire paritaire de prévention des risques de santé au travail, mis en place par l'accord d'entreprise du 21 décembre 2011.

L'analyse de ces résultats permettra en 2018 d'orienter les actions à mettre en place afin de consolider l'accompagnement individuel et collectif des agents dans le contexte de transformation de la Banque.

### *Nous simplifions nos façons de travailler, améliorons le pilotage transversal*

La modernisation de la vie au travail des agents passe par une simplification de leur quotidien. En plus d'actions transversales, concrètes et utiles à tous, s'appliquant principalement aux fonctions de support internes, tous les domaines d'activité ont mené une réflexion de simplification sur la façon de

conduire les activités, avec également la recherche d'outils ou de modes de fonctionnement plus fluides et plus conviviaux. Dans cet esprit, le processus budgétaire a été repensé autour d'enveloppes globalisées.

### *Nous affirmons l'ambition d'une banque digitale, en transformant notre culture et nos modes de fonctionnement à travers l'utilisation des outils numériques*

La Banque de France met en œuvre sa stratégie digitale, articulée autour des grands axes suivants :

- digitaliser ses processus métiers, pour renforcer la qualité des services offerts et gagner en efficacité ;
- conduire une démarche d'innovation, en s'ouvrant sur les nouveaux acteurs (*start-up*, *fintechs*, acteurs innovants), et en menant des expérimentations dans le Lab, le laboratoire d'innovation de la Banque de France.
- promouvoir de nouveaux modes de travail au sein de la Banque, plus agiles et collaboratifs ;

Cette stratégie permet à la Banque de France de tirer parti des nouvelles technologies et du potentiel de transformation qu'elles permettent, pour redéfinir la façon de mener ses activités, faire évoluer les services qu'elle offre et préparer les évolutions de ses métiers.

## DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

La Banque de France a mis en place le télétravail dès 2010 et comptait fin 2017 près de 1 500 télétravailleurs, soit plus de 11 % de son effectif brut, ce chiffre croissant régulièrement. La grande majorité de ces agents télétravaillent dans le réseau un jour par semaine. Les cadres ont aussi la possibilité de travailler occasionnellement à distance trois jours par mois. En 2017, un dispositif spécifique de travail à distance – dans la succursale la plus proche du domicile – et de télétravail a été mis en place, jusqu'à quatre jours par semaine, pour accompagner les non-cadres du réseau effectuant une mobilité géographique dans le cadre du plan *Ambitions 2020*.





## UN LABORATOIRE D'INNOVATION EN APPUI DE LA STRATÉGIE DIGITALE

La Banque de France a ouvert « le Lab », son Laboratoire d'innovation, en juin 2017. Conçu comme un espace d'expérimentation, il a pour but d'analyser les nouvelles technologies et les opportunités de transformation qu'elles présentent pour les métiers de la Banque, et d'en mesurer également les risques potentiels. Le Lab est un lieu d'anticipation, ouvert sur les acteurs innovants, notamment *start-up* et *fintechs*, et prépare la Banque à l'évolution de ses métiers. En six mois d'existence, le Lab a déjà réalisé une douzaine d'expérimentations, lancé son premier appel à projet et noué de nombreuses relations avec des institutionnels et des acteurs de l'innovation.



## LA BLOCKCHAIN OPÉRATIONNELLE POUR ATTRIBUER DES IDENTIFIANTS CRÉANCIERS SEPA

En lien avec plusieurs grandes banques françaises, une expérimentation a d'abord été initiée dans le Lab, en utilisant la technologie *blockchain* pour l'attribution des numéros nationaux émetteurs (NNE) et des identifiants créanciers SEPA (ICS).



Compte tenu des résultats probants obtenus, la Banque et ses partenaires ont décidé de mettre en production le 15 décembre 2017 une « *blockchain* interbancaire » pour y gérer en commun le référentiel NNE-ICS dans un nouveau processus entièrement digitalisé.

Au-delà de l'enjeu technologique et sécuritaire, le succès de cette *blockchain* interbancaire est le fruit d'une collaboration étroite entre les équipes de la Banque de France et celles des autres banques de la Place ayant choisi de relever ce défi avec elle. Quatre grands établissements financiers la rejoindront au cours du premier semestre 2018.

*Nous ouvrons l'usage de nos données, valorisons nos travaux de recherche, contribuons à éclairer les débats économiques*

La Banque de France souhaite développer et mieux partager l'exploitation des nombreuses données qu'elle collecte et analyse dans le cadre de ses activités.

Elle les ouvre plus largement à tous types d'utilisateurs, via le portail « Webstat », permettant un accès simple à 35 000 séries économiques, et à l'*Open Data Room*, destinée notamment aux chercheurs et regroupant 730 millions de données.

Elle contribue ainsi à un débat économique de qualité.

## CRÉATION D'UN DATALAKE

La Banque de France s'est engagée dans l'élaboration d'un *datalake*, un « lac de données », qui vise à collecter, stocker et mettre à disposition en un espace unique un grand nombre de données granulaires/très détaillées, pluridisciplinaires/issues des différents secteurs d'activités. Il offrira des services flexibles et innovants aux utilisateurs, notamment des outils de présentation et d'analyse de données massives. Le *datalake* sera utilisé en 2018 pour la collecte d'informations granulaires nouvelles sur les crédits auprès des banques.

