

**AUDITIONS DE CHRISTIAN NOYER**  
**GOUVERNEUR DE LA BANQUE DE FRANCE**  
**DEVANT L'ASSEMBLEE NATIONALE / LE SENAT**  
**27 OCTOBRE 2009**

Monsieur le Président,  
Monsieur le Rapporteur général,  
Mesdames et Messieurs les députés / sénateurs,

J'ai déjà eu l'occasion, depuis six ans que je suis Gouverneur de la Banque de France, de dire devant vous combien j'étais attaché à venir régulièrement devant le Parlement :

- Pour expliquer à la Représentation Nationale la politique monétaire de l'Eurosystème auquel appartient la Banque de France ;
- Pour vous faire part de notre diagnostic sur la situation économique et financière nationale, européenne et internationale ;
- Pour rendre compte aussi de ma gestion de « chef d'entreprise » à la tête de ce qui reste une grande Institution de la République.

Les auditions parlementaires sont, j'en suis profondément convaincu, un excellent moyen que nous offre la République de concilier l'indispensable indépendance de la Banque Centrale et de son Gouverneur avec le principe de responsabilité.

Alors que s'achève le mandat de Gouverneur de la Banque de France qui m'a été confié le 1<sup>er</sup> novembre 2003, et que le Président de la République envisage de me confier un second mandat à la tête de cette Institution, il m'apparaît donc particulièrement légitime que vous souhaitiez m'entendre :

- Sur le bilan de mon action au cours des six dernières années, d'une part ;
- Sur les grandes orientations que je retiendrais pour relever les défis à venir si le Président de la République décidait de me confier un second mandat à la tête de la Banque de France, d'autre part.

\*

Au cours des six dernières années la Banque de France a changé en profondeur.

La volonté, que j'ai exprimée dès ma prise de fonction, d'assurer les missions de la Banque au meilleur coût a imposé des efforts considérables pour rapprocher sa structure, son organisation comme ses modes de fonctionnement de ceux d'une véritable entreprise. Il fallait pour cela l'engager dans un processus ordonné et déterminé de réformes d'envergure.

Dans cet esprit, la réforme la plus emblématique a été celle de la **restructuration du Réseau**. En dépit de résistances de toutes natures, le nombre de succursales de la Banque a été réduit de 211 à 96 entre janvier 2004 et juillet 2006, 1600 emplois étant supprimés. Or cette réduction de nos moyens ne s'est pas faite au détriment de la

qualité du service dans l'exécution de nos missions. Au contraire, la crise financière a montré la pertinence de notre organisation à travers la mobilisation de nos équipes pour assurer la médiation du crédit ou le traitement d'un nombre accru de dossiers de surendettement. Ce résultat n'a été possible qu'au prix d'une réforme des modes de fonctionnement du Réseau qui, en accordant aux structures régionales les pouvoirs déconcentrés indispensables à une action au plus près du terrain, a permis la réalisation de gains de productivité extrêmement significatifs. La reconfiguration du Réseau s'est effectuée dans les délais prévus, sans tensions sociales majeures, grâce à un accompagnement étroit des personnels concernés.

Parallèlement la modernisation des **activités industrielles de fabrication de billets** de la Banque a été poursuivie. Elle a permis d'abaisser le prix de revient du billet dans les fourchettes du marché et en fin d'équilibrer les résultats de cette activité sur les 3 derniers exercices.

Parallèlement, j'ai souhaité aussi **rénewer les structures des services centraux** afin de traiter de façon efficace les sujets les plus stratégiques. Ainsi :

- Une Direction de la Stabilité Financière a été créée en 2007 afin de développer et défendre dans les différentes enceintes internationales auxquelles nous participons une approche macro-prudentielle des diagnostics et des réglementations de la sphère financière. Les évolutions internationales récentes ont montré l'utilité d'un tel dispositif.
- Les fonctions statistiques et études-recherche ont été dissociées en 2008 afin de mieux traiter des problématiques qui sont assez largement différentes. Un effort tout particulier a été fait en matière de recherche économique avec des recrutements et des alliances fortes avec des institutions de tout premier plan (École d'Économie de Toulouse en particulier) car la qualité de sa recherche économique renforce l'autorité de la Banque Centrale. La création d'une direction générale des statistiques s'est également avérée particulièrement précieuse à un moment où le suivi rapproché du financement de l'économie nécessitait de mobiliser et synthétiser (tableaux de bord) les nombreuses sources d'information très spécifiques dont dispose la Banque : statistiques monétaires, taux des crédits nouveaux, centralisation des risques bancaires ....
- Les différentes activités participant à la connaissance rapprochée du tissu économique local ont été rassemblées au sein d'une direction générale des activités financières et de place qui couvre en particulier le traitement du surendettement, l'approvisionnement en billets et la connaissance des entreprises.

J'ai, par ailleurs, souhaité « banaliser » la gestion de la Banque pour la rapprocher de celle des autres grandes entreprises.

Pour avancer dans cette voie, mon premier souci a été de conduire la **refonte du régime spécial de retraite** qui la plaçait dans une situation dérogatoire de moins en moins bien comprise à l'extérieur. A l'issue de longues négociations un nouveau



régime de retraite désormais calqué sur le nouveau régime de la Fonction Publique a été approuvé par la majorité des organisations syndicales, représentant 80% du personnel. Quasi simultanément, le régime spécifique d'assurance-maladie de la Banque s'est rapproché du Régime général pour y être finalement intégré.

Dans le même temps, les avantages sociaux consentis au personnel ont fait l'objet d'un examen paritaire attentif qui a permis de réorienter et de réduire les sommes consacrées aux subventions sociales et a conduit la Banque à procéder à la cession de ses maisons de retraite et de plusieurs centres de vacances.

Les réformes qui ont été engagées pour rénover les modes de gestion auront, elles aussi, un impact durable sur la gestion de la Banque et de son personnel, qu'il s'agisse de la mise en place d'une politique de rémunération introduisant une culture d'objectifs et de résultats ou de la part croissante faite au recrutement d'agents contractuels aux conditions du marché.

Enfin, l'équilibre financier de la Banque de France a été profondément renforcé. D'une part, les efforts de productivité (matérialisés par une réduction nette d'effectifs de 2800 soit 18 % en 5 ans) ont permis d'abaisser le point mort (taux d'intérêt des opérations de politique monétaire qui assure tout juste l'équilibre) à environ 1 % en 2009, contre près de 2,5 % en 2003. D'autre part, la restructuration du bilan de la Banque (dans les limites permises par les règles fixées par le Conseil des Gouverneurs) tant en euros que sur les réserves de change ainsi que, d'une façon plus modeste, la valorisation de certains services rendus à la place et à d'autres banques centrales, ont permis d'augmenter structurellement le résultat financier, et de le sécuriser en partie pendant la période de très bas taux d'intérêt. Le résultat avant impôt, proche de 0 en 2002-2003, a atteint environ 4 mds en 2008 et devrait rester assez proche en 2009.

Des structures renouvées, des règles de fonctionnement modernisées ont donc permis à la Banque au cours de ces dernières années de maîtriser ses charges et de concrétiser de substantiels gains de productivité, tout en répondant de façon efficace et réactive aux sollicitations dont elle était l'objet, notamment au cours de la période de crise que nous venons de vivre.

La Banque de France a montré en effet depuis le début de la crise financière qu'elle pouvait avoir une action décisive en faveur de l'économie française et tout particulièrement en faveur du système financier français qui sort renforcé de cette crise. Au-delà du traitement résolu de situations exceptionnelles qui a permis d'éviter l'affaiblissement voire la disparition d'institutions majeures, la Banque de France a pu faire bénéficier le système bancaire français dans son ensemble d'un financement très favorable, particulièrement précieux dans une période de crise aiguë de liquidité :

- j'ai ainsi convaincu nos partenaires de l'Eurosystème de maintenir l'éligibilité au refinancement de la banque centrale des crédits aux entreprises à un moment où

- élargissement du collatéral  
- modif. des procédures de refinancement



une large majorité d'entre eux souhaitait se limiter aux seuls titres négociables. Cette procédure s'est révélée tout particulièrement fructueuse pour les banques françaises (et donc pour les entreprises de notre pays). La Banque de France est en effet capable, grâce à une connaissance intime du tissu économique, de fournir une cotation de la plupart des entreprises y compris d'une large fraction de PME, ce qui rend mobilisable une part exceptionnellement élevée des actifs des banques françaises. Ce dispositif de cotation et de mobilisation étendu a d'ailleurs pu être mis à profit pour assurer un financement de moyen terme via la SFEF ;

- le Conseil des gouverneurs de la BCE a mis en place un dispositif de soutien au marché des obligations sécurisées dont les banques françaises sont parmi les principales bénéficiaires ; l'action de la Banque a été décisive également sur ce dossier.
- la Banque de France a aussi développé ses activités de marché avec les banques centrales étrangères. Cette activité, qui s'exerce en euros et en devises étrangères, permet d'orienter vers le système bancaire français des fonds importants. Une telle position n'a pu être atteinte que parce que la Banque a récemment développé une activité importante sur de nombreux marchés et qu'elle a conçu et développé les infrastructures essentielles de la zone euro, en particulier le système de paiements de gros montants Target2 ou le futur système de règlement-livraison de titres Target2S.

Les années à venir laissent entrevoir un ensemble de défis nouveaux que je suis déterminé à relever.

Au sortir de la crise, il est nécessaire tant au plan européen qu'international –comme en a pris acte le G20- de revoir en profondeur les réglementations financières et de mettre en place des supervisions plus globales. Les infrastructures de marché enregistrent, elles aussi, des mutations de grande ampleur. Dans ce contexte, il est vital que ces évolutions se fassent au bénéfice de la place de Paris et du système financier français. Cela passe par une attitude proactive de la Banque de France, tant dans l'Eurosystème que dans les nouvelles enceintes qui se mettent en place pour traiter ces questions : Conseil Européen du Risque Systémique, Conseil de Stabilité Financière ... Dans cette perspective, la voix de la Banque et de son Gouverneur aura d'autant plus de portée qu'elle s'exprimera au nom de la nouvelle Autorité de Contrôle Prudentielle, en charge de l'agrément et de la supervision de l'ensemble des intermédiaires financiers français, banques ou assurances. Le succès du lancement puis de l'action de cette nouvelle Autorité adossée à la Banque de France constitue donc un enjeu majeur de ces prochaines années.

La crise a aussi démontré que les Pouvoirs Publics, les établissements de crédit, les entreprises comme les particuliers recourent de plus en plus aux services de la Banque de France.

Cette évolution de nos missions va requérir une action déterminée pour accroître encore le niveau d'expertise des agents et réorienter les effectifs vers les domaines les

plus stratégiques. Or, dans cette période la Banque va aussi connaître un **vrai choc démographique**. Le tiers des effectifs est, en effet, conduit à quitter la Banque entre 2015 et 2020. Ce n'est certes pas propre à notre Institution, mais cela va imposer une gestion prévisionnelle extrêmement active, en termes qualitatifs comme quantitatifs. L'échéance qui s'annonce va nous donner une occasion qui ne se reproduira pas avant longtemps de **matérialiser les gains de productivité**.

Comme au cours de ces dernières années, cette politique passera par une action simultanée sur les structures et les modes de fonctionnement. En matière de structures, l'organisation du **Réseau** devra certainement évoluer encore en fonction de la **modernisation du traitement de la monnaie fiduciaire** mais aussi de **l'informatisation croissante** des autres opérations comme le surendettement ou l'analyse financière.

Concernant les activités industrielles de **fabrication des billets**, la gestion de l'activité doit continuer de s'effectuer selon les **meilleurs critères de management d'entreprise**, afin d'être profitable à la collectivité.

Dans le même temps, la **poursuite** de la politique d'**externalisation de certaines fonctions de support**, et en premier lieu des travaux d'approvisionnement et d'impression permettra de réduire les effectifs des services centraux dont la motivation et l'efficacité seront entretenues par la poursuite d'une **politique adaptée de rémunération** sachant récompenser la qualité des performances et résultats obtenus.

Merci de votre attention. Je suis maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.