



**« *AVENIR DES OPERATIONS*
AVEC LA CLIENTELE PARTICULIERE »**

**Rapport remis à Monsieur le Gouverneur
par M. Barroux, Secrétaire Général**

janvier 2003

RESUME ET CONCLUSIONS

- I.** La gestion d'une clientèle particulière ne fait pas partie des missions fondamentales d'une banque centrale. La Banque de France est d'ailleurs la seule banque centrale des pays industrialisés conservant une clientèle particulière externe, que la loi du 4 août 1993 a désormais cantonnée et qui est donc appelée à diminuer inexorablement.
- II.** La gestion de cette clientèle, activité purement commerciale, est de nature à porter atteinte à la position de neutralité qu'exige le bon exercice des missions de supervision confiées à la Banque dans le domaine bancaire ainsi que dans celui des relations des particuliers avec la sphère financière, mission récemment renforcée par la loi qui lui a confié la présidence du Comité de la médiation Bancaire et la participation au contrôle du respect par les établissements de crédit du droit de la consommation.
- III.** Cette activité ne présente aucun avantage pour l'exercice des autres missions de la Banque et n'offre pas non plus d'intérêt pour la collectivité. A cet égard, la clientèle concernée ne peut, par son faible volume et le caractère limité des services bancaires qui lui sont proposés, jouer le rôle de clientèle témoin.
- IV.** L'activité de tenue de comptes et de location de coffres-forts constitue une lourde charge pour la Banque. Elle est fortement déficitaire, même en prenant en compte les produits tirés du placement des fonds correspondant aux dépôts de la clientèle. Cette activité expose également la Banque à des risques financiers accentués par la perte d'expertise inhérente à la gestion d'une activité dont l'importance est déclinante.

Il est préconisé, en conséquence, de retenir les orientations suivantes :

- 1.** Abandonner totalement, d'ici à fin 2004, la gestion des comptes espèces et titres de la clientèle particulière, y compris la gestion des comptes des agents et assimilés.
- 2.** Proposer aux clients de la Banque un dispositif optionnel d'accompagnement, négocié avec un ou plusieurs établissements de la place et visant à faciliter les procédures de transferts de comptes et à préserver les intérêts de la clientèle.
- 3.** Abandonner totalement l'activité de location de coffres-forts.

1. PREAMBULE	4
2. ACTIVITE CLIENTELE ET BANQUE CENTRALE.....	4
2.1. HISTORIQUE	4
2.2. COMPARAISONS	5
2.2.1. <i>Au sein d'autres banques centrales nationales</i>	5
2.2.2. <i>Le cas du Trésor public</i>	5
3. SITUATION ACTUELLE	6
3.1. TYPOLOGIE DES TITULAIRES DE COMPTES	6
3.1.1. <i>La notion de clientèle particulière</i>	6
3.1.2. <i>Données descriptives</i>	7
3.2. TYPOLOGIE DES OPÉRATIONS	8
3.2.1. <i>Opérations sur comptes espèces</i>	8
3.2.2. <i>Opérations sur comptes-titres</i>	9
3.3. TOPOGRAPHIE DE L'ACTIVITÉ ESPÈCES ET TITRES	9
3.3.1. <i>Répartition géographique des comptes espèces internes (hors PEA et PEP)</i>	9
3.3.2. <i>Répartition des comptes espèces externes (hors PEA et PEP)</i>	10
3.3.3. <i>Répartition pour l'ensemble de la clientèle particulière</i>	10
3.3.4. <i>Observations sur l'activité « titres »</i>	10
3.4. L'ACTIVITÉ DE LOCATION DE COFFRES-FORTS.....	11
3.5. LES EFFECTIFS EMPLOYÉS SUR L'ACTIVITÉ CLIENTÈLE PARTICULIÈRE	11
3.5.1. <i>Activité « espèces », dont cartes et caisse</i>	11
3.5.2. <i>Activité « titres »</i>	12
3.5.3. <i>Activité « coffres »</i>	12
3.5.4. <i>Fonctions transversales</i>	13
3.5.5. <i>Situation consolidée</i>	13
4. ANALYSE FINANCIERE DES ACTIVITES	13
4.1. ÉVALUATION DU COÛT DES ACTIVITÉS	14
4.1.1. <i>La gestion des comptes espèces</i>	14
4.1.2. <i>L'activité cartes bancaires</i>	14
4.1.3. <i>La gestion de l'activité titres</i>	15
4.1.4. <i>La location de coffres</i>	15
4.2. ÉVALUATION DES PRODUITS	16
4.3. BILAN FINANCIER DE L'ACTIVITÉ CLIENTÈLE	16
5. RECHERCHE D'OPTIMISATIONS	16
5.1. LE CAS DES COMPTES ESPÈCES	16
5.2. LE CAS DES CARTES BANCAIRES.....	17
5.3. LE CAS DES COMPTES TITRES.....	17
5.4. LE CAS DES COFFRES	17
6. AVENIR DE L'ACTIVITE.....	18
6.1. LA CESSATION DES ACTIVITÉS DE TENUE DE COMPTES ET DE LOCATION DE COFFRES.....	20
6.1.1. <i>Approche financière</i>	20
6.1.2. <i>Les effectifs libérés</i>	20
6.2. CONSIDÉRATIONS SUR LA MISE EN ŒUVRE DU SCÉNARIO	22
6.2.1. <i>Du point de vue du choix du scénario</i>	22
6.2.2. <i>Du point de vue des délais</i>	22
6.2.3. <i>Le cas particulier des découverts autorisés</i>	23
7. CONCLUSION.....	23

Annexe 1 : Lettre de mission du Gouverneur

Annexe 2 : Dispositif de cession des comptes de la clientèle du Trésor Public

Par lettre du 15 octobre 2002 (cf. annexe 1), le Gouverneur a confié au Secrétaire général la mission d'examiner, en liaison avec le Directeur général des opérations, la question de l'avenir des opérations avec la clientèle particulière. L'étude, qui doit prendre en considération « les divers éléments liés à la nature et aux caractéristiques de cette activité, à la typologie de la clientèle et à l'équilibre financier des opérations », concerne l'ensemble des activités de gestion de comptes espèces et titres ainsi que de location de coffres-forts.

1. PREAMBULE

La clientèle particulière de la Banque est constituée des trois catégories suivantes :

- les titulaires de comptes,
- les locataires de coffres-forts,
- et, dans une moindre mesure, la clientèle de passage.

S'agissant de la clientèle de passage, les opérations réalisées se limitent, depuis la suppression de l'activité de change manuel au printemps dernier, aux échanges francs/euros et aux opérations de détail sur numéraire (échanges, billets mutilés, billets faux). Cette clientèle ne relève pas du champ de la présente étude.

Les deux autres catégories de clientèle seront examinées successivement car elles relèvent de problématiques fondamentalement distinctes¹.

Après un bref historique de cette activité à la Banque de France, il sera nécessaire de cerner le plus précisément possible le périmètre de la clientèle concernée par l'étude. Il conviendra, au préalable, de préciser ce que l'on entend par « clientèle particulière ». Cette notion, qui ne relève pas d'une définition juridique, est en effet à distinguer de celle de clientèle de particuliers (personnes physiques) et s'oppose, dans la terminologie utilisée à la Banque, à la fois aux notions de « clientèle institutionnelle » et de « clientèle conventionnée ». Seront analysées ensuite les conditions actuelles d'exercice de cette activité, du point de vue financier et en termes d'effectifs. Sur la base du constat établi et en référence à la nature très spécifique de cette activité, très éloignée des missions fondamentales d'une banque centrale contemporaine, la question de son maintien sera posée.

2. ACTIVITE CLIENTELE ET BANQUE CENTRALE

2.1. Historique

L'activité de clientèle particulière de la Banque est presque aussi ancienne que l'existence de cette dernière, car elle était liée à sa mission fondamentale originelle de soutien à l'économie au travers des opérations d'escompte. L'ouverture de comptes courants et l'exécution de toutes les opérations qui y sont liées figurent ainsi dans le décret impérial du 16 janvier 1808 et, dès 1834, des prêts sont proposés sous forme d'avances sur titres. Parallèlement à l'extension de son réseau de comptoirs, la Banque a élargi la gamme des services mis à la disposition de ses clients : en 1881, la faculté de dépôt de titres à la Banque se trouve encouragée par l'offre de services d'encaissement des titres amortis, la négociation des coupons de nombreuses valeurs étrangères, le versement des arrérages et du montant des

¹ Tout juste peut-on relever que la disposition d'un compte à la Banque facilite le recouvrement du montant de la location d'un coffre.

titres remboursés au crédit du compte courant des déposants. Dans ce même esprit, les comptes courants d'avances voient le jour en 1880 et, en 1895, les comptes de dépôts de fonds, dont la simplicité d'ouverture apparaît mieux adaptée à la clientèle des particuliers, sont créés.

La période récente est marquée par deux évolutions de sens inverse :

- dans le cadre du Plan d'Entreprise de 1989, une approche commerciale proactive est adoptée (développement des comptes, élargissement des services, segmentation, révision tarifaire, allègements administratifs, ...), avec l'objectif de « démontrer en 5 ans la rentabilisation à terme » de l'activité : 17600 comptes de clientèle externe ont été ouverts sur la période 1991-93, contre 3900 pour la période 1986-89 ;
- un changement radical de perspective intervient avec le vote de la loi du 4 août 1993 portant statuts de la Banque, dont l'article 17, codifié à l'article L. 141-8 du code monétaire et financier, interdit l'ouverture de nouveaux comptes à la clientèle extérieure (sauf cas d'espèce soumis à l'autorisation expresse du Conseil Général), sans remettre en cause la situation des clients dont le compte était ouvert antérieurement au 6 août 1993.

2.2. Comparaisons

2.2.1. Au sein d'autres banques centrales nationales

La Banque de France est la seule banque centrale des pays industrialisés à gérer une clientèle externe². La tenue des comptes des agents actifs et retraités n'est pas, elle-même, généralisée et recouvre, lorsqu'elle existe, une offre de services très variable selon les pays³.

En revanche, la gestion de comptes au profit d'entreprises publiques ou assimilées apparaît répandue, dans la logique de la tenue du compte du Trésor.

2.2.2. Le cas du Trésor public

Annoncé par le Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie au mois de juillet 2000, le transfert au système bancaire des comptes de la clientèle du Trésor Public s'est achevé à la fin de l'exercice 2001.

Portant notamment sur 763.000 comptes à vue, comptes-titres et PEA, dont 18 % ouverts au nom d'agents du MINEFI, l'opération s'est appuyée sur une démarche « d'aide au transfert des avoirs et placements » reposant sur la négociation avec quelques grands établissements de la Place de facilités organisationnelles et tarifaires propres à accompagner les clients qui le souhaitaient (voir annexe 2).

Depuis lors, le Trésor public ne gère plus que les comptes des collectivités locales et d'établissements publics (lycées, hôpitaux, offices publics de HLM, ...).

² La Deutsche Bundesbank a décidé la fermeture de ce type de comptes en 2002. La disparition de sa clientèle externe sera effective au plus tard à fin 2004.

³ Le Federal Reserve System, la Banque du Japon, la Banque Nationale de Belgique, la Banque des Pays-Bas, la Banque du Portugal et la Banque de Grèce ne rendent aucun service « clientèle » à leurs agents.

3. SITUATION ACTUELLE

3.1. Typologie des titulaires de comptes

3.1.1. La notion de clientèle particulière

Une définition par opposition aux autres catégories de clients

S'agissant de la clientèle des titulaires de comptes, la notion de clientèle particulière s'oppose :

- juridiquement à celle de « clientèle institutionnelle » visée par les points 1 à 5 de l'article L. 141-8 du code monétaire et financier incluant le Trésor public, les établissements de crédit, les banques centrales étrangères et les organismes financiers internationaux ;
- de manière moins nette, à celle de « clientèle conventionnée » puisqu'est susceptible de relever de cette appellation tout client entreprise qui confie à la Banque des volumes d'opérations tels que les conditions de leur traitement (conditionnement, horaires de remise, conditions de valeur, tarifs, ...) justifient un accord spécifique avec le client, décrit dans une convention.

La clientèle institutionnelle se trouve donc *de jure* exclue du champ de l'étude. La clientèle conventionnée, quant à elle, constituée aujourd'hui d'un nombre limité de grandes entreprises, ne relève de la clientèle particulière ni par l'étendue et la nature des services rendus, ni par les conditions de facturation de ces derniers. Il apparaît toutefois nécessaire, au cas où la décision serait prise de se séparer de la clientèle particulière, de proposer un critère objectif, juridiquement robuste et compréhensible par l'extérieur, permettant de justifier le maintien de la clientèle conventionnée en raison de sa spécificité.

Le critère utilisé à cet égard pourrait être le suivant : « collectivités publiques ou entreprises dont le capital est détenu pour partie par l'État, une collectivité locale ou un établissement public⁴ ».

L'offre de services proposée à ces clients devrait, autant que possible, se limiter à des prestations identiques à celles qui sont rendues au Trésor public, ce qui permettrait d'abaisser le coût moyen des opérations en cause, non seulement pour ce dernier, mais pour l'ensemble des clients conventionnés. En tout état de cause, les autres services qui viendraient à être proposés devraient bien entendu être soumis à la même obligation de couverture des coûts complets métier qui s'impose à toute activité ne relevant pas de nos missions fondamentales.

En tout état de cause, il convient de rappeler que ces relations clientèle sont susceptibles d'être remises en cause à tout moment, notamment à l'initiative des clients eux-mêmes, à l'occasion des appels d'offres pour mise en concurrence auxquels ces derniers, tous multi-bancarisés, procèdent périodiquement.

Au-delà de cette proposition de cantonnement, la présente étude exclut de son champ d'investigation la clientèle conventionnée.

⁴ Il conviendrait de déterminer si la clause dite « du grand-père » s'appliquerait à des entreprises de ce type au jour où elles perdraient tout lien capitalistique avec l'État.

Une approche par description du contenu

Les alinéas 6 et 7 de l'article L 141-8 du code monétaire et financier autorisent la Banque à gérer des comptes :

- « dans les conditions fixées par le Conseil général, (aux) agents de la Banque de France, ainsi (qu'à) toute autre personne titulaire de comptes de clientèle à la Banque de France au 6 août 1993 » ;
- « (à) tout autre organisme ou personne expressément autorisés par décision du Conseil général à ouvrir un compte à la Banque de France ».

En cohérence avec la volonté clairement exprimée par le législateur en 1993, les demandes d'ouverture de comptes présentées au Conseil Général au titre de l'alinéa ci-dessus ont été extrêmement rares (comptes d'indivis ouverts dans le cadre de successions concernant des agents de la Banque, ...).

En conséquence, la clientèle particulière se compose aujourd'hui de deux catégories distinctes :

- les agents de la Banque et assimilés, dénommés « clients internes » (ou « clientèle interne ») dans le reste de l'étude ;
- les autres clients titulaires d'un compte au 6 août 1993, dénommés ci-après « clients externes » (ou « clientèle externe »), essentiellement composés de particuliers (96%) et, pour le reste, d'entreprises (3%), d'entrepreneurs individuels et d'associations⁵.

3.1.2. Données descriptives

Le tableau ci-après reprend la décomposition à fin novembre 2002 des comptes de la clientèle particulière en distinguant les comptes-espèces, d'une part, les comptes titres, d'autre part et, pour chaque catégorie, ceux qui sont ou non ouverts au nom d'agents de la Banque.

NOMBRE DE COMPTES PAR NATURE

Type de compte	Total
Compte de dépôt de fonds (2)	52 618
Compte courant d'avance (1)	17 150
Compte de titres en dépôt libre (3)	32 000
Plan d'épargne actions (1)	7 828
Plan d'épargne populaire (2)	985

Source : Base CESID (nov 2002) sauf pour comptes de dépôt libre (Base Titres)

- (1) compte espèces et compte titres associés
- (2) compte espèces
- (3) compte titres

⁵ La Banque gère 1300 comptes d'entreprises, 300 comptes ouverts au nom d'entrepreneurs individuels et environ 150 comptes au nom d'associations ou d'amicales.

RÉPARTITION DES COMPTES DE CLIENTÈLE PAR COMPTES ESPÈCES/COMPTES TITRES

Type de compte	Comptes Espèces		Comptes titres	
	Clients internes	Clients externes	Clients internes	Clients externes
Compte de dépôt de fonds	21 878	30 740		
Compte courant d'avance	11 076	6 074	11 076	6 074
Cpte de titres en dépôt libre			13 500	18 500
Plan d'épargne actions	3 720	4 108	3 720	4 108
Plan d'épargne populaire	565	420		
Sous_Total	37 239	41 342	28 296	28 682
TOTAL	78 581		56 978	

Source : Base CESID (nov 2002) sauf pour comptes de dépôt libre (Base Titres)

Les 78.581 comptes-espèces sont ouverts au nom de quelque 87.000 titulaires différents, un même compte pouvant comporter plusieurs titulaires et un même titulaire disposer de plusieurs comptes.

S'agissant de l'évolution de la population de clients externes, on constate que le nombre de comptes a déchu de 6 à 7 % par an au cours des trois dernières années (49.786 comptes au 1/01/2000).

3.2. Typologie des opérations

3.2.1. Opérations sur comptes espèces

A l'exception notable de la facilité de caisse, le fonctionnement des comptes espèces de la Banque ne diffère pas de celui observé dans les banques et les opérations admises sur ces comptes recouvrent l'ensemble des opérations traditionnelles, fiduciaires (versements et prélèvements) et scripturales (chèques, cartes⁶, virements, prélèvements, TIP, transferts sur l'étranger, ...). En réalité, la distinction fondamentale avec l'offre bancaire traditionnelle se situe, de plus en plus, dans le domaine des services autour du compte, souvent adossés aux nouvelles technologies et que la Banque ne propose pas : banque à domicile via Internet, Guichets Automatiques de Banque (GAB), conservation des coordonnées bancaires en cas de changement d'agence (« RIB invariant »), ... A cela s'ajoute le fait que la Banque n'offre pas à ses clients la possibilité d'ouvrir sur ses livres des comptes rémunérés (comptes sur livret, comptes à terme,...).

Le tableau ci-après reprend les principales données statistiques, exprimées en milliers d'opérations par an, concernant les opérations scripturales sur compte de clientèle (les nombres par compte sont donnés sur la base des 64.891 comptes actifs) :

	Au débit (D)	Au crédit (C)	Par compte (D)	Par compte (C)
Chèques	3975	800	61	12
Paiements CB	4000	/	61	/
Retraits DAB	857	/	13	/
Virements	199	1355	3	21
Prélèvements	5937	/	91	/
TIP	594	/	9	/
Trsf s/ étranger	32	Non significatif	0,5	Non significatif

⁶ La Banque n'offre pas à ce jour de porte-monnaie électronique à ses porteurs de carte bancaire.

S'agissant de l'activité carte bancaire, le nombre de porteurs à fin octobre 2002 s'élève à 33.360, dont 2/3 appartenant à la clientèle interne. A cette même date, seulement treize commerçants, clients de la Banque, acceptent les paiements par cartes bancaires, parmi lesquels les coopératives du personnel de la Banque de Paris, Marne-la-Vallée et Poitiers représentent plus de 80 % des opérations.

3.2.2. Opérations sur comptes-titres

L'offre « titres » de la Banque de France, teneur de comptes-conservateur, comporte, outre le compte d'avances, produit sans équivalent dans les banques, les opérations ou services suivants :

- opérations individuelles sur titres, intégrant la transmission des ordres de bourse sur les marchés, y compris étrangers : achat et vente d'instruments financiers, opérations sur OPCVM, comprenant les quatre fonds communs de placement (FCP) proposés par la Banque,
- opérations collectives sur titres à l'initiative des sociétés émettrices, impliquant information et, le cas échéant, recueil des instructions du client (souscription, attribution, réinvestissement de dividende, ...),
- suivi de la situation fiscale des clients : confection de l'imprimé fiscal unique, perception et reversement au Trésor public des prélèvements sociaux et fiscaux, suivi des cessions de valeurs mobilières et calcul de la plus-value imposable, ...

Les données sur le montant des encours de la clientèle particulière et sur le nombre de lignes de valeur gérées, établies au 31 octobre 2002, permettent de mesurer l'importance du rôle de conservateur de la Banque et d'évaluer les parts respectives de la clientèle externe et de la clientèle interne.

S'agissant des titres en dépôt sur nos livres, l'encours global, FCP commerciaux de la Banque inclus, s'élève à 2.507 millions d'euros, pour un total de quelque 280.000 lignes. La clientèle externe représente 84 % des capitaux et 54,7 % du nombre de lignes.

3.3. Topographie de l'activité espèces et titres

3.3.1. Répartition géographique des comptes espèces internes (hors PEA et PEP)

Une analyse de la répartition de l'activité clientèle interne dans le réseau fait apparaître une concentration forte sur les comptoirs de l'Ile-de-France. Ainsi cette région représente 38 % des comptes de cette catégorie. Si l'on excepte la région Auvergne, que la présence du site de Chamalières porte à 11 % de ce même total, PACA et Rhône-Alpes, qui se situent chacune entre 5 et 6 %, aucune région ne dépasse 4 % des comptes gérés.

Une analyse par succursale fait apparaître que 55 % des comptes de la clientèle interne sont ouverts dans une succursale régionale ou dans l'une des quatre succursales de Paris intramuros, ces quatre derniers comptoirs représentant 30 % de l'ensemble et la seule succursale de Paris-Louvre 27 %.

3.3.2. Répartition des comptes espèces externes (hors PEA et PEP)

Si la région Ile-de-France concentre, là encore, une part importante de l'ensemble (32 %), la dispersion régionale est moins marquée puisque cinq régions se situent entre 5 et 10 % (PACA, Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais, Aquitaine et Midi-Pyrénées).

L'analyse par succursale fait à nouveau ressortir la prépondérance des quatre succursales parisiennes, mais avec une part relative très inférieure à celle qui est observée pour la clientèle interne (19 % contre 30 %). Cette même tendance à une plus grande répartition des comptes sur le territoire apparaît également à travers la part cumulée des succursales régionales et des quatre succursales parisiennes, qui n'est que de 36 % pour les comptes ouverts au nom de clients externes, à comparer aux 55 % relatifs à la clientèle interne.

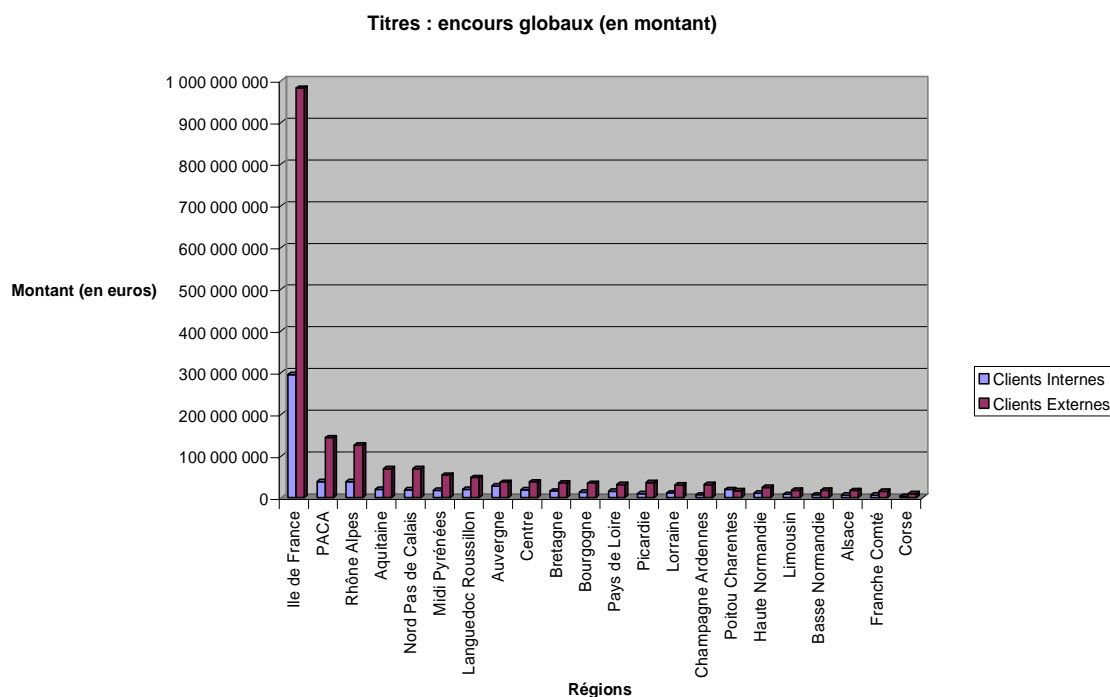
3.3.3. Répartition pour l'ensemble de la clientèle particulière

Compte tenu du quasi équilibre entre les deux catégories de clientèle évoquées ci-dessus, la consolidation confirme évidemment les tendances rencontrées :

- la région Ile-de-France gère 35 % de l'ensemble des comptes d'avances et de dépôt de fonds ouverts sur nos livres ;
- les quatre succursales parisiennes représentent 24 % de l'ensemble, 16 % pour la seule succursale de Paris-Louvre ;
- 25 succursales représentent 50 % des comptes.

3.3.4. Observations sur l'activité « titres »

Les observations relatives à la concentration des comptes sur l'Ile-de-France se confirment en matière de répartition entre les régions des encours de titres (hors FCP).



La seule succursale de Paris-Louvre représente au total 21,8 % de l'encours –contre 9,8 % pour Paris-Malesherbes et 5,9 % pour Paris-Raspail–. Si l'on s'en tient à la clientèle interne, cette prédominance est encore plus accentuée puisque Paris-Louvre représente 31,2 % de l'encours, les comptoirs suivants étant Paris-Raspail (avec 3,6 %) puis Clermont-Ferrand (avec 3,3 %).

S'agissant toujours de la clientèle interne, les 11 premières succursales représentent 50 % de l'encours, les 22 premières portant ce pourcentage à 60% et les 71 premières à 80 %.

3.4. L'activité de location de coffres-forts

L'activité de location de compartiments de coffres-forts est exercée dans 132 succursales, dont seulement 76 sont par ailleurs caisses institutionnelles (57 %). D'ores et déjà, de nombreuses succursales départementales, voire régionales, ne disposent plus de salles de coffres –notamment à la suite de travaux immobiliers importants–.

Au 31 décembre 2001, la Banque disposait de 53.860 coffres dont 6.860 inutilisables (12,7 %). Ne sont loués que 27.000 coffres (50 % du nombre total de coffres ou 57,5 % du nombre de coffres utilisables) avec une forte disparité entre succursales :

Nombre de succursales	% de coffres loués par rapport au nombre de coffres utilisables
7	De 0 à moins de 20 %
17	De 20 % à moins de 30 %
21	De 30% à moins de 40 %
17	De 40% à moins de 50 %
62	
24	De 50% à moins de 60 %
12	De 60% à moins de 70 %
16	De 70% à moins de 80 %
6	De 80% à moins de 90 %
13	Plus de 90 %

Le personnel de la Banque, actifs et retraités, représente 34 % des locataires.

A fin décembre 2001, la Banque disposait de 20.000 coffres disponibles non loués.

3.5. Les effectifs employés sur l'activité clientèle particulière⁷

3.5.1. Activité « espèces », dont cartes et caisse

L'activité espèces relative à la gestion des comptes et aux opérations de la clientèle particulière requiert 264 équivalents agent temps plein (EATP), dont 4 au siège, au titre du pilotage de l'activité cartes bancaires, et 260 dans le réseau :

- 187 EATP pour la tenue des comptes ;
- 21 EATP pour la gestion des cartes bancaires ;
- 27 EATP au titre du traitement des chèques (encaissement et dématérialisation) ;
- 25 EATP pour les opérations de caisse (versements et prélèvements), dont 15 au titre des caisses institutionnelles.

⁷ Dans la présente étude, les effectifs de Paris-Louvre sont comptabilisés au titre du Réseau.

3.5.2. Activité « titres »

L'activité titres relative à la gestion de comptes et aux opérations de la clientèle particulière emploie au total 188 EATP, dont 52 pour les services du siège situés à Paris et au Centre administratif de Poitiers (CAP).

Dans le Réseau

L'activité titres mobilise, au total, 136 EATP dont la répartition entre succursales illustre les tendances déjà évoquées :

- une concentration très marquée sur les succursales parisiennes : 21,4 EATP à Paris-Louvre, 6,7 à Paris-Raspail, 3,8 à Paris-Malesherbes et 2,7 à Paris-Bastille ;
- en régions, une polarisation de l'activité sur quelques succursales (2 à 3 EATP environ dans 7 comptoirs seulement : par ordre décroissant, Lyon, Marseille, Lille, Toulouse, Clermont-Ferrand, Nice et Bordeaux) ;
- une activité réduite, voire marginale, dans la grande majorité des comptoirs (moins d'un EATP dans 180 succursales et moins de 0,5 EATP dans 145 comptoirs).

Au siège

En ce qui concerne le siège, l'identification de la contribution du métier « Titres » à l'activité clientèle particulière est plus complexe.

D'un point de vue analytique, le métier se décompose en cinq lignes d'activités principales dont une essentiellement (« gestion des bases et traitement des opérations sur titres ») apparaît susceptible d'être ventilée entre clientèle institutionnelle et clientèle particulière. Les autres relèvent exclusivement de l'activité exercée pour le compte de la clientèle institutionnelle (« adjudications des valeurs du Trésor », « gestion des comptes titres des banques centrales étrangères, des organismes financiers internationaux et de la clientèle des grands institutionnels » et « mobilisation transfrontière des garanties ») ou ne peuvent faire l'objet d'une répartition (« gestion financière »).

Au sein de la ligne « gestion des bases et traitement des opérations sur titres », seules quelques activités apparaissent directement imputables en quasi-totalité à la clientèle particulière. Les autres, communes à la clientèle institutionnelle et à la clientèle particulière, sont ventilées en considérant que 40 % sont affectables à cette dernière.

Les effectifs de la Direction des Titres s'établissent, au 2 décembre 2002, à 167,2 EATP, dont 56,1 EATP sur le site de Poitiers. On peut considérer qu'environ 52 EATP sont affectés à la gestion de la clientèle particulière (24 au siège parisien, 28 au CAP).

3.5.3. Activité « coffres »

L'activité coffres recouvre, outre la gestion des « descentes », celle des dossiers (ouvertures, fermetures, procuration, décès, ...) et de la facturation annuelle. Elle occupe au

total 35,4 EATP répartis sur les 133 succursales concernées. Au-delà de Paris-Louvre qui déclare 4,5 EATP, la plupart des succursales déclarent moins d'un EATP sur l'activité, neuf simplement se trouvant entre 1 et 2 postes de travail.

3.5.4. Fonctions transversales

L'exercice des trois précédents pôles de l'activité clientèle bénéficie au siège du support de certains métiers de moyens. Ces dernières contributions ne faisant pas l'objet d'un recensement spécifique, leur mesure repose sur des estimations fournies par les services concernés (en EATP) :

- traitement des dossiers clientèle contentieux à la direction des Services Juridiques : 7
- exploitation et maintenances des applications, à l'Organisation et Informatique et dans les maîtrises d'ouvrage : 15

Il convient également de prendre en compte une quote-part de la ligne « animation et gestion » du métier qui regroupe différentes fonctions d'organisation et à d'administration (contrôle de gestion et budget, gestion des ressources humaines et administration du personnel, animation et encadrement, gestion des ressources informatiques, gestion des moyens matériels).

Il pourrait être envisagé, en première analyse, d'appliquer une règle de répartition des effectifs concernés au prorata du poids des activités liées aux relations avec la clientèle au sein du métier. Toutefois, cette proposition conduit certainement à surestimer la réalité car il est probable que les activités liées à la clientèle sont moins consommatrices d'animation et de gestion que d'autres au sein du métier (traitement du surendettement par exemple). Une approche plus réaliste conduit à retenir un chiffre de 38 EATP.

Enfin, il convient d'affecter à ces activités les effectifs relevant de la fonction sécurité. Pour l'exercice, est extrapolée à l'ensemble des succursales l'évaluation que l'on peut faire des effectifs de ce type affectés à ces activités dans les caisses allégées, soit 266 EATP (dont 249 ADS).

3.5.5. Situation consolidée

La prise en compte de l'ensemble des effectifs évoqués ci-dessus permet de dresser le tableau suivant :

	<i>Espèces (dont cartes)</i>	<i>Caisse</i>	<i>Titres</i>	<i>Coffres</i>	<i>Fonct* transvers. hors sécur.</i>	<i>Total hors sécur.</i>	<i>Sécurité</i>	<i>Total général</i>
Réseau	235	25	136	35	38	469	266	735
Siège	4	-	24	-	22	50	-	50
CAP	-	-	28	-	-	28	-	28
Total général	239	25	188	35	60	547	266	813

4. ANALYSE FINANCIERE DES ACTIVITES

Plusieurs éléments structurent fortement le compte d'exploitation des activités de clientèle particulière de la Banque, rendant difficile une simple couverture des coûts :

- la part de la clientèle interne (globalement de l'ordre de 50%) qui bénéficie de tarifications privilégiées à l'instar de ce qu'on observe dans les établissements de crédit ;
- le positionnement traditionnellement modéré de la Banque qui a toujours veillé à ne pas se situer au-delà de la tarification moyenne du marché ;
- la couverture incomplète du spectre de clientèle ou de services à valeur ajoutée (accès Internet, assurances pour pertes ou vols de moyens de paiement, ...) et, plus fondamentalement, le défaut d'offre de crédit ;
- la diminution régulière de la clientèle externe depuis 1993, qui renforce le poids relatif des charges de structure.

Les développements ci-après porteront sur le coût des activités de gestion de comptes espèces, d'offre « cartes bancaires » –prestation utilisant des ressources largement externalisées, qui justifient une analyse spécifique–, de comptes titres, puis de location de coffres. Par rapprochement avec les produits générés par ces différentes activités, il sera ensuite possible d'établir un compte d'exploitation consolidé de l'activité de clientèle particulière.

4.1. Évaluation du coût des activités

4.1.1. La gestion des comptes espèces

L'analyse conduit à distinguer, d'une part, la gestion des comptes (essentiellement à travers le suivi administratif et contentieux –ouvertures, procurations, transports, succession, gestion d'incidents, oppositions, ...), d'autre part, la mise à disposition d'instruments de paiement –dont la carte bancaire évoquée ci-dessus– et l'exécution des opérations sur ces comptes, pour lesquelles coûts et produits doivent faire l'objet d'une appréhension spécifique, soit à travers la comptabilité, soit à partir des statistiques.

Le coût brut de l'activité comptes espèces (hors carte bancaire) ressort à 34,2 millions d'euros :

- 21,9 millions au titre de la gestion de comptes proprement dite⁸ (coût complet métier - CCM) ;
- 0,2 million pour les activités liées aux chèques (coûts nets d'encaissement –0,08M- et coût de fabrication des chéquiers –0,15M-) ;
- 12,1 millions au titre des services de caisse, correspondant au coût de revient de la sécurité réaffectable à la clientèle particulière.

4.1.2. L'activité cartes bancaires

Parce qu'elle génère des coûts importants pour la Banque, l'activité cartes bancaires, très largement externalisée, justifie une présentation séparée.

L'activité de gestionnaire de distributeurs automatiques de billets (DAB), qui n'est pas directement liée à l'existence d'une clientèle particulière, de même que la gestion de la

⁸ Cette ligne intègre, outre la gestion administrative des comptes proprement dite, la prise en charge des opérations (ordres de virement...) et leur contrôle (vérification des chèques circulants...). En revanche, ne sont pas prises en compte les charges exposées par les services du siège pour la réglementation ou le traitement des opérations et le suivi contentieux des comptes.

fonction d'acceptation de paiements par cartes, qui concerne quasi exclusivement le Trésor public (hôpitaux publics, musées, remontées mécaniques, ...), ne font pas partie du champ de l'étude. L'analyse économique qui a été menée se concentre donc sur la gestion des porteurs (gestion des contrats carte, gestion des oppositions, réclamations, ...) et le traitement des opérations qu'ils initient (paiements et retraits).

Dans ce cadre, la Banque est conduite à régler diverses factures émises par les Groupements des Cartes Bancaires « CB » et Cartes Bleues, par notre chef de file carte, par des prestataires externes, ainsi que par des organismes internationaux (Visa). A ces factures, s'ajoutent des commissions interbancaires prélevées ou versées.

La Banque expose également des coûts internes : le nombre d'EATP déclarés sur l'activité « Gestion cartes bancaires – Gestion des contrats porteurs » est, pour 2001, de 21 en province (dont près de 6 pour Paris-Louvre, les autres succursales déclarant chacune moins de 1 EATP) et de 4 pour le siège.

Au total, le coût complet métier de l'activité cartes bancaires s'établit à 5,8 millions d'euros.

4.1.3. La gestion de l'activité titres

Le coût complet métier de la gestion des comptes titres et des opérations associées dans le réseau s'établit à 16,9 millions d'euros (exercice 2001).

S'agissant du siège, on peut estimer à 11,4 millions d'euros (exercice 2001) le coût complet de l'activité titres imputable à la clientèle particulière.

Au total, le coût complet métier de l'activité titres ressort à 28,3 millions d'euros.

4.1.4. La location de coffres

Le coût complet métier de l'activité de location de coffres-forts s'établit à 3,8 millions d'euros.

Encore faut-il ajouter que ce bilan financier ne prend pas en compte le coût de la sécurité qui, dans la comptabilité analytique, est affecté intégralement aux activités principales du métier « monnaie fiduciaire ». Il serait donc logique, à l'identique de ce qui a été fait pour l'activité espèces (cf. point 4.1.), d'ajouter un montant de 12,1 millions d'euros au coût complet métier visé ci-dessus, pour une charge effective globale de 15,9 millions.

Récapitulatif des coûts (en millions d'euros)

TENUE DES COMPTES	68,3
<i>comptes – espèces</i>	<i>34,2</i>
<i>cartes bancaires</i>	<i>5,8</i>
<i>comptes titres</i>	<i>28,3</i>
LOCATION DE COFFRES	15,9
TOTAL	84,2

4.2. Évaluation des produits

4.2.1. Les produits directs

Face à ces différents coûts, les recettes dégagées par la tarification des opérations sur comptes et des opérations sur titres s'élèvent globalement à 18,8 millions d'euros, dont 1,9 million pour les cartes bancaires et 10,1 millions pour les titres.

Le montant des locations de coffres s'élève pour sa part à 1,2 million d'euros.

4.2.2. La valorisation des encours

Il convient de prendre également en compte les produits liés au placement des fonds correspondant aux dépôts non rémunérés de la clientèle, qui représentent un encours moyen de 632 millions d'euros (affectable à hauteur de 58 % à la clientèle externe). Valorisé sur la base du taux de refinancement moyen de l'Eurosystème pour l'année 2002 (3,29 %), le produit monétaire correspondant s'élève à 20,8 millions.

4.3. Bilan financier de l'activité clientèle

Comme le fait apparaître le tableau ci-après, l'activité clientèle particulière de la Banque supporte un déficit annuel de 43,4 millions d'euros.

	Coûts	Recettes	Déficit
TENUE DE COMPTES	68,3	39,6	28,7
<i>Produits directs</i>		18,8	
<i>Valorisation encours</i>		20,8	
LOCATION COFFRES	15,9	1,2	14,7
TOTAL	84,2	40,8	43,4

L'aspect aléatoire de la valorisation des encours, fonction du niveau des taux d'intérêt, doit bien entendu être souligné. Toutes choses égales d'ailleurs, un taux de refinancement de 7,83 % serait nécessaire pour équilibrer le coût complet métier de l'activité clientèle dans son ensemble (hors coffres).

5. RECHERCHE D'OPTIMISATIONS

A organisation constante, il est proposé d'examiner les possibilités pour la Banque de rétablir l'équilibre financier des activités de clientèle particulière, essentiellement à travers l'amélioration des recettes.

5.1. Le cas des comptes espèces

L'application de la tarification externe à la catégorie de clientèle « agents et assimilés » serait de nature à accroître les produits de seulement 0,17 million d'euros.

L'importance du déficit à couvrir interdit d'envisager un équilibrage par les recettes, même si l'on sait que la tarification appliquée par la Banque à sa clientèle externe se situe

dans la fourchette basse du marché, situation sans doute aggravée par l'absence de révision des barèmes depuis 2001 (modération tarifaire décidée du fait du passage à l'euro).

5.2. Le cas des cartes bancaires

La forte proportion de porteurs appartenant à la clientèle interne (66 %) et bénéficiant à ce titre d'exonérations plus ou moins importantes explique pour une large part la difficile couverture des coûts.

Toutefois, la mise en œuvre concomitante d'une augmentation de l'ordre de 6 % des cotisations demandées aux porteurs⁹, d'un alignement pur et simple des tarifs consentis aux agents et assimilés sur ceux qui s'appliquent à la clientèle externe et d'une facturation spécifique des retraits dans les DAB appartenant à un autre établissement n'augmenterait les recettes de la Banque que d'environ 0,7 million d'euros, ce qui n'aurait pas d'effet significatif sur le compte d'exploitation de l'activité.

5.3. Le cas des comptes titres

Une actualisation des tarifs (droits de garde, instauration d'une commission pour les souscriptions d'OPCVM externes, ...) et l'instauration de droits de garde pour la clientèle interne permettrait, à activité constante, d'accroître les recettes d'un montant maximum d'1 million d'euros, ce qui n'aurait pas, là encore, d'impact réel sur le niveau du déficit.

5.4. Le cas des coffres

Les agents et assimilés bénéficient de tarifs préférentiels, variables selon la catégorie du coffre loué.

En tablant sur des coûts constants¹⁰, l'équilibre de l'activité « coffre » passe obligatoirement par une augmentation des recettes. Trois pistes, qui peuvent se combiner, sont envisageables en théorie :

- une augmentation générale de 10 % des tarifs actuels¹¹,
- une suppression des avantages tarifaires consentis aux agents et assimilés,
- une opération mercatique visant à promouvoir à l'extérieur la location de coffres afin de réduire le taux de disponibilité constaté.

Les deux premières mesures appliquées concomitamment n'augmenteraient les recettes de la Banque que de 0,9 million d'euros.

Sur le dernier point, il faut rappeler que la Banque a déjà mené, en 1992, une campagne destinée à recruter de nouveaux locataires de coffres. Ces efforts n'ont pas eu l'effet escompté puisqu'en décembre 2001 le nombre de coffres disponibles représente encore 42,54 % du parc de coffres utilisables. Récemment, la succursale de Paris-Louvre, qui dispose de quelques coffres disponibles, a lancé une campagne auprès de clients non-locataires de coffres sans rencontrer un plus grand succès.

⁹ Pour revenir dans la moyenne du marché.

¹⁰ Ce qui suppose que l'on continue de bénéficier d'une situation dans laquelle de nombreux locataires de coffres sont également titulaires de compte, ce qui allège d'autant la charge administrative de perception des loyers.

¹¹ Maximum envisageable compte tenu des tarifs pratiqués dans les autres établissements.

En tout état de cause, les différentes simulations font ressortir les éléments suivants :

- même en louant l'ensemble des coffres disponibles à des clients ne bénéficiant pas d'exonération, sur la base du barème actuel, les recettes ne permettraient pas de couvrir le coût complet métier ;
- une augmentation significative du nombre de coffres loués aurait un effet négatif sur le niveau des charges à travers l'accroissement des coûts liés à la gestion administrative des contrats de location et des descentes aux coffres ;
- toute location à un client qui ne dispose pas de compte sur les livres de la Banque génère des coûts administratifs supplémentaires (envoi d'une facture, relances éventuelles, réception du paiement de la location, traitement du moyen de paiement utilisé). Il est à noter que ce cas de figure serait le cas standard pour tout nouveau locataire dans l'hypothèse où la Banque déciderait d'abandonner l'activité de tenue de comptes.

Au total, l'activité de location de coffres est aujourd'hui fortement déficitaire et aucune mesure de gestion n'apparaît susceptible d'inverser ce constat.

6. AVENIR DE L'ACTIVITE

La gestion d'une clientèle particulière, héritage de l'escompte direct pratiqué au 19^{ème} siècle et activité désormais très éloignée du cœur des missions d'une banque centrale, s'avère coûteuse, comme indiqué ci-dessus, mais également porteuse de risques de différentes natures.

La gestion d'une clientèle particulière est de nature à porter atteinte à la position de neutralité qu'exige le bon exercice de la fonction de supervision confiée à la Banque de France dans le domaine bancaire. Or c'est l'indépendance et la neutralité de la Banque de France qui ont récemment conduit à lui confier un rôle spécifique en matière de contrôle du respect du droit de la consommation par les banques et de supervision de l'activité de médiation bancaire.

Enfin, dans le cadre des obligations qui pèsent sur les teneurs de comptes en matière de lutte contre le blanchiment, l'exercice de cette activité expose à des risques pénaux, au-delà des seuls risques civils d'ordre pécuniaire.

Porteuse de risques réels, la gestion de comptes ne présente pas en contrepartie d'avantages pour la Banque dans l'exercice de ses autres missions, et n'offre pas d'intérêt pour la collectivité. A cet égard, l'argument de la clientèle « témoin » souvent présenté n'emporte pas la conviction car :

- la clientèle de la Banque n'est représentative ni d'un point de vue sociologique ni au regard des opérations traitées ;
- l'activité bancaire majeure de distribution du crédit n'est pas exercée par la Banque :

- pas de découvert non garanti autorisé¹² ;
 - pas de crédit à la consommation.
- le caractère « fermé » de sa population interdit toute fonction moralisatrice à l'égard de la profession. Cette fonction moralisatrice doit d'ailleurs être plus sûrement assurée dans le cadre des nouvelles missions qui viennent d'être confiées à la Banque par la loi MURCEF (présidence du Comité de la médiation bancaire, participation aux enquêtes visant à contrôler le respect du droit de la consommation par les établissements de crédit) ;
 - l'exercice des missions légales de la Banque (supervision, gestion des fichiers d'incidents, médiation, traitement du surendettement) mais également de services de type Infobanque à destination du public ne nécessitent pas la gestion directe par celle-ci des activités dont il s'agit¹³. L'exemple du surendettement est à cet égard significatif : l'absence de toute expérience de la Banque en matière de crédit aux particuliers ne l'a pas empêchée d'acquérir une expertise en ce domaine et une connaissance approfondie des mécanismes et pratiques bancaires. La gestion d'une clientèle représente au contraire un risque de confusion des rôles (être juge et partie) qui expose la Banque à se voir reprocher un discours s'écartant de ses propres pratiques.

Dans ces conditions, aucun argument d'opportunité ou de fait ne plaide en faveur du statu quo et la conclusion la plus logique, au terme des différents constats effectués dans le cadre de l'étude, est l'abandon pur et simple de toute prestation commerciale aux particuliers, en matière de comptes, de titres comme de coffres. Il convient d'ailleurs de rappeler qu'au moins en ce qui concerne la clientèle externe, une telle issue découle naturellement de la loi du 4 août 1993, qui condamne la Banque, sauf mesure d'autorité, à gérer une clientèle de moins en moins nombreuse, engendrant de ce fait un coût net croissant.

S'agissant plus spécifiquement de la clientèle interne, l'analyse des coûts effectuée à la section 4 montre que la conservation de ce segment ne serait envisageable qu'accompagnée d'une modification radicale de son mode de gestion, au travers d'une centralisation poussée des moyens, excluant toute intervention des succursales dans l'activité, et d'une réduction des services offerts. Un tel scénario semble devoir être écarté pour deux raisons majeures :

- *du point de vue de la clientèle interne elle-même*, la disparition du service de guichets réduirait significativement l'intérêt du compte « Banque de France » et ne manquerait pas d'être perçue par les titulaires de comptes comme génératrice de contraintes supplémentaires de gestion. Les décisions individuelles de transfert de compte vers les banques commerciales seraient probablement nombreuses et ne pourraient, bien entendu, bénéficier d'aucun avantage tarifaire négocié par la Banque, à l'inverse de ce qui serait sans doute obtenu dans l'hypothèse d'une cession globale de la clientèle ;
- *du point de vue de la Banque*, le maintien d'un service de comptes pour les seuls agents et assimilés à partir d'une plate-forme centralisée continuerait de l'exposer à des charges nettes qu'une première analyse situe aux alentours de 3 millions d'euros par an, hors prise en compte des investissements récurrents nécessaires à la

¹² A l'exception du cas très particulier et limité du découvert attaché à la détention de la carte « Premier ».

¹³ Au demeurant, les opérations scripturales liées à la gestion des dépôts sont connues de la Banque via la clientèle conventionnée, le Trésor public notamment.

maintenance d'un tel dispositif. En outre, le risque, évoqué ci-dessus, de « fuite » accélérée d'une fraction significative des clients internes et/ou de leurs avoirs en compte vers le secteur bancaire conduirait à aggraver au fil du temps cette situation de déficit structurel.

En conséquence, l'incapacité dans laquelle se trouve la Banque d'équilibrer financièrement une activité à caractère commercial qui ne relève pas de ses missions de banque centrale plaide pour l'abandon total de l'activité de clientèle particulière.

Pour ce qui est des coffres, la nature de l'activité comme son compte d'exploitation justifient, sans conteste, une mesure analogue d'abandon.

6.1. La cessation des activités de tenue de comptes et de location de coffres

6.1.1. Approche financière

Le montant de l'économie dégagée par la disparition de l'activité clientèle particulière ne correspond pas à celui des déficits sur coûts complets métier évalués précédemment. En effet, le coût complet métier intègre des coûts de structure qui, en l'absence de dispositions complémentaires, demeureraient pour l'essentiel à la charge de la Banque.

La mesure de l'économie à attendre doit en réalité s'apprécier sur la base du coût direct de l'activité supprimée, majoré du seul montant des charges appelées à disparaître concomitamment. En considérant que les caisses allégées ne seraient pas maintenues, ce qui suppose l'existence de succursales sans caisse, le gain brut annuel pour la Banque peut être estimé à 50,9 millions d'euros, tandis que le gain net annuel serait de 10,1 millions d'euros, différence entre les charges économisées (50,9 millions) et les recettes abandonnées (40,8 millions).

Ces gains apparaissent sans commune mesure avec les quelques difficultés à résoudre et coûts à engager à l'occasion de la cessation d'activité. A cet égard, les opérations de transfert de comptes de la clientèle seraient nécessairement à l'origine de charges ponctuelles, d'abord de personnel, du fait de la structure dédiée à mettre en place pour la réaliser, mais également budgétaires pour le virement des portefeuilles titres vers les établissements destinataires. On peut ainsi évaluer à 0,25 million d'euros le coût de virement des quelque 300.000 lignes de valeurs détenues par la clientèle particulière.

6.1.2. Les effectifs libérés

Espèces, dont cartes

La suppression de l'activité « espèces » libérerait les 239 EATP visés au point 3.5.1. ci-dessus, essentiellement dans le réseau (235).

Caisse

Le chiffre de 25 EATP évoqué au point 3.5.1. intègre 15 EATP pour les 131 caisses institutionnelles. L'approche au prorata comme la faiblesse de ce dernier chiffre ramené à chaque caisse institutionnelle conduit à considérer que l'économie à attendre d'une

suppression de l'activité clientèle serait limitée à 10 EATP, correspondant aux caisses allégées.

Titres

Les effectifs qui seraient libérés se décomposent en :

- 136 EATP, dans le réseau, au titre de la gestion des comptes titres de la clientèle interne et externe ;
- 60 EATP au siège (Direction des Titres et Centre administratif de Poitiers) : aux 52 EATP déjà évoqués et directement impliqués dans l'activité, pourraient s'en ajouter environ 8 du fait de la restructuration de la Direction des Titres qui en découlerait.

Coffres

La fermeture des salles de coffres serait de nature à libérer environ 35 EATP, soit la totalité des effectifs recensés sous cette ligne.

Fonctions transversales

La suppression des activités de clientèle supprimerait le recours aux métiers de moyens du siège, à hauteur de la totalité des 22 EATP visés au point 3.5.4.

S'agissant des 38 EATP du réseau, quote-part estimée sur la base des données 2001 de la ligne « animation et gestion » du métier gestionnaire, il apparaît peu probable que la suppression de la tenue des comptes espèces et titres ainsi que l'arrêt des locations de coffres-forts permettent de libérer des effectifs à due concurrence, en raison de la nature des postes ou des fonctions concernées (gestion des ressources humaines, secrétariat administratif, responsable de formation, responsable de sécurité, agents de services, ...) et de la forte atomisation des effectifs correspondants.

Enfin, pour les besoins de l'exercice, il est considéré que le scénario étudié conduirait à la fermeture des caisses aujourd'hui allégées ; c'est donc la totalité des effectifs affectés à la sécurité de celles-ci qui est prise en compte dans le tableau ci-après (266 EATP dont 249 ADS).

Impact global et répartition en province

Les données du tableau ci-dessous, exprimées en EATP, indiquent les effectifs libérés par le scénario de suppression de l'activité clientèle :

	<i>Espèces (dont cartes)</i>	<i>Caisse</i>	<i>Titres</i>	<i>Coffres</i>	<i>Fonct* transvers. hors sécur.</i>	<i>Total hors sécur.</i>	<i>Sécurité</i>	<i>Total général</i>
Réseau	235	10	136	35	-	416	266	682
Siège	4	-	32	-	22	58	-	58
CAP	-	-	28	-	-	28	-	28
Total général	239	10	196	35	22	502	266	768

S'agissant des effectifs du réseau, leur répartition sur le territoire découle des constatations déjà faites en matière d'activités. Pour les effectifs hors sécurité, les constats principaux sont les suivants :

- la concentration sur la région Ile-de-France et, plus particulièrement dans les quatre succursales parisiennes, est très accentuée : 56 EATP à Paris-Louvre, 18 à Paris-Raspail, 11 à Paris-Malesherbes et 8 à Paris-Bastille ;
- la moyenne est de 3,9 EATP dans les succursales régionales, mais avec des disparités fortes : 9 à Marseille et Lyon et moins d'1 à Châlons-en-Champagne et à Amiens ;
- la moyenne est de 2,2 EATP dans les succursales départementales et de 1,4 dans les non départementales ;
- au total, on retrouve plus de 5 EATP dans 9 succursales, entre 2 et 5 dans 36 succursales, entre 1 et 2 dans 70 succursales, moins d'1 dans 96 succursales (moins de 0,5 dans 15 succursales).

Si l'on intègre les effectifs sécurité libérés dans les caisses allégées, la moyenne d'EATP libérés dans les comptoirs non départementaux augmente évidemment fortement, ce qui illustre une nouvelle fois l'importance des coûts de structure dans les petites unités.

6.2. Considérations sur la mise en œuvre du scénario

6.2.1. Du point de vue du choix du scénario

L'annonce pure et simple de la fermeture des comptes à une date fixée, à charge pour chaque titulaire d'indiquer dans l'intervalle à la Banque la destination à donner à ses fonds comme à ses titres, serait évidemment la solution la moins coûteuse à mettre en œuvre. Elle semble toutefois devoir être écartée, car nous devons à nos clients un dispositif d'accompagnement comparable à celui du Trésor public, mais également parce que la négociation de conditions spécifiques apparaît comme une contrepartie nécessaire à la disparition d'un service apprécié.

Bien entendu, l'annonce de la fermeture des comptes devrait s'accompagner d'une politique active de communication avec la clientèle, adaptée à chacune des phases de l'opération et propre à éviter, chez les clients, le développement d'un sentiment d'abandon. Là encore, le Trésor public ayant eu à répondre à une préoccupation similaire lors de la fermeture des comptes de Fonds Particuliers, son expérience s'avère riche d'enseignement.

Cette communication avec la clientèle devrait naturellement tenir compte des modalités que l'on pourrait lui proposer pour le transfert de ses comptes, selon que l'on retiendrait le principe d'une convention avec plusieurs établissements –comme l'a fait le Trésor public–, ou la cession à un seul établissement, scénario qui pourrait s'imposer en raison de la dimension plus réduite de notre clientèle par rapport à celle du Trésor.

6.2.2. Du point de vue des délais

Dans le cadre du transfert des comptes de la clientèle vers un ou plusieurs établissements bancaires, un préavis suffisant d'information de cette dernière devrait être respecté. Si les usages de place et la jurisprudence indiquent que ce délai ne peut être inférieur à deux mois, c'est naturellement un calendrier de communication beaucoup plus anticipé qui

aurait à être mis en place, pour des raisons tant pratiques que commerciales. Bien entendu, en amont de cette communication, la négociation avec les établissements bancaires aurait dû être menée à bien.

Au total, et par référence au précédent du Trésor, on peut considérer que, pour une décision arrêtée au printemps 2003, l'opération pourrait être achevée pour l'essentiel –hors cas contentieux résiduels– au 30 septembre 2004. La libération des effectifs évoquée ci-dessus comme les économies attendues ne seraient bien entendu effectives qu'au delà de cette échéance.

S'agissant de la fermeture des salles de coffres, l'expérience montre qu'un délai de 6 mois à 1 an serait nécessaire à la libération totale des compartiments loués.

6.2.3. Le cas particulier des découverts autorisés

La fermeture des comptes gérés à la Banque comporterait une contrainte spécifique, notamment en ce qui concerne le transfert des quelque 17.000 comptes d'avances existants. En effet, ce produit, qui adosse une autorisation de découvert (ou « crédit ouvert ») à un dépôt de titres nantis au profit de la Banque, n'a pas d'équivalent chez les banques, ce qui interdirait tout transfert en l'état.

7. CONCLUSION

Étrangère aux missions fondamentales d'une banque centrale, la gestion d'une clientèle particulière est une activité qui ne parvient pas à couvrir ses coûts et expose la Banque à des risques financiers, juridiques et d'image. Comme, par ailleurs, la loi du 4 août 1993 a interdit l'ouverture de nouveaux comptes à des clients extérieurs, la situation financière de l'activité est appelée à se dégrader avec le temps et la modernisation de l'offre de services est *de facto* bridée par ce manque de perspective.

Dans ces conditions, il est préconisé de retenir les orientations suivantes :

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Abandonner totalement, d'ici à fin 2004, la gestion des comptes de la clientèle particulière, y compris la gestion des comptes des agents et assimilés.2. Proposer aux clients de la Banque un dispositif optionnel d'accompagnement, négocié avec un ou plusieurs établissements de la place et visant à faciliter les procédures de transferts de comptes et à préserver les intérêts de la clientèle.3. Abandonner totalement l'activité de location de coffres-forts. |
|--|

LE GOUVERNEUR

Etude sur l'avenir de la clientèle particulière ANNEXE 1

Le 15 octobre 2002

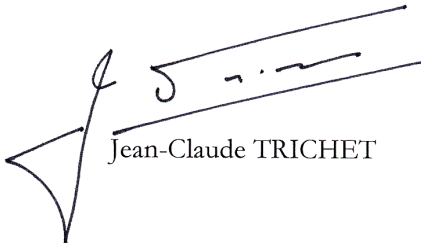
Monsieur le Secrétaire général,

Vous connaissez la nécessité où nous sommes, compte tenu de notre environnement monétaire et financier, d'engager, sans a priori ni exclusive, un programme important d'économies visant à la rationalisation de nos structures et des conditions d'exercice de nos activités, pour assurer notre équilibre d'exploitation à long terme. Dans ce contexte, je vous confie, en liaison étroite avec le Directeur général des opérations, la mission d'examiner la question de l'avenir des opérations avec la clientèle particulière.

Votre étude portera sur l'ensemble de l'activité considérée de gestion de comptes espèces et titres et de location de coffres-forts. Elle prendra en considération les divers éléments liés à la nature et aux caractéristiques de cette activité, à la typologie de la clientèle et à l'équilibre financier des opérations. Ces éléments seront également mis en perspective avec l'exercice des missions de banque centrale et d'intérêt général que nous assurons comme avec les évolutions qui ont pu intervenir, ces dernières années, dans d'autres banques centrales ou organismes publics.

Les résultats de cette étude devront m'être transmis pour la fin décembre 2002.

Je vous prie de croire, Monsieur le Secrétaire général, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Jean-Claude TRICHET

OPÉRATION DE CESSION DES COMPTES DE LA CLIENTÈLE DU TRÉSOR PUBLIC

1. Une cession à titre gratuit et un dispositif d'accompagnement organisationnel et tarifaire.

Réalisée à titre gratuit, la cession des 763 000 comptes¹ de la clientèle particulière du Trésor Public s'est appuyée sur une démarche « d'aide au transfert des avoirs et placements » reposant sur l'engagement d'établissements de crédit repreneurs à mettre en place des facilités organisationnelles et tarifaires propres à accompagner les clients qui le souhaitaient.

Il était demandé aux établissements repreneurs de contribuer à la mise en œuvre de mesures d'accompagnement destinées à éviter les incidents et à simplifier les démarches de la clientèle (procédure simplifiée d'ouverture de comptes, mise à disposition rapide des moyens de paiement, participation à la récupération et à la destruction des anciens moyens de paiement, déplacement le cas échéant au domicile de clients invalides, ..). En outre, était prévue la désignation d'un « médiateur » chargé, en liaison avec le TP, de résoudre les difficultés éventuelles.

2. Calendrier

La décision de cessation de la tenue des comptes « Fonds Particuliers » par les trésoreries générales a été annoncée par le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie à la conférence « Paris Europlace » de juillet 2000. L'arrêté de cessation d'activité a été publié au Journal Officiel du 2/02/01 et le transfert des comptes de la clientèle du Trésor Public s'est achevé à la fin de l'exercice 2001.

3. Plan de communication

Outre la diffusion de notes d'instructions et de divers documents méthodologiques à destination du réseau, des supports diversifiés de communication ont été élaborés et adressés régulièrement à la clientèle² : courrier d'information générale (lettre du Directeur général de la Comptabilité publique le 10/01/01), fascicules de présentation du dispositif, grille tarifaire présentant les propositions des repreneurs, courriers plus spécifiques (rappels ciblés des échéances,...).

Cette communication auprès de la clientèle s'est doublée d'actions auprès des principaux créanciers bénéficiaires d'autorisations de prélèvement (France Télécom, EDF, ...) ainsi que des notaires, au titre des successions en cours.

¹ Comptes à vue, comptes titres et PEA.

² Sans distinction entre la clientèle interne et la clientèle externe.