

La Banque de France à horizon 2020 : projet de modernisation du réseau

La Banque de France s'est fortement mobilisée au service de l'économie et de la Nation dans le contexte de la crise financière. Elle a contribué à la stabilité monétaire et financière, au centre de ses missions, en particulier grâce à sa connaissance approfondie du tissu économique qui découle de la densité exceptionnelle de son réseau. Comme toute institution, la Banque doit continuer à s'adapter aux mutations de son environnement et ce d'autant plus qu'elle doit relever des défis majeurs au cours des prochaines années ; c'est l'intérêt de l'économie française, des finances publiques et des citoyens. C'est le sens du projet « Construisons la Banque de 2020 » approuvé le 17 juin 2013 par le Conseil général de la Banque de France¹ : fixer les principes qui structureront le réseau de la Banque de France à l'horizon 2020 afin d'en conforter le rôle et donner de la visibilité aux agents et à nos partenaires.

Vue d'ensemble de l'organisation actuelle des implantations territoriales

Le réseau assure actuellement une présence permanente sur 128 places avec un traitement des billets qui s'effectue dans 72 caisses (y compris à Paris et à Chamalières).

Pour assurer la meilleure proximité des agents économiques, cette présence est complétée par 85 bureaux d'accueil et d'information de particuliers et par 17 directeurs délégués spécifiquement en charge d'un pôle économique, dans les villes où la Banque n'a pas de présence permanente.

Le réseau emploie près de 6 200 agents³

DES DEFIS MAJEURS D'ICI A 2020

Ils sont de trois ordres :

- **démographique** : d'ici à 2020, près de 5 000 agents vont partir à la retraite dont environ 2 600 travaillent dans le réseau. Cela impose de s'interroger sur les modalités d'exercice des missions de la Banque afin d'organiser les recrutements nécessaires et le transfert des savoirs ;
- **technologique** : de nombreux traitements de masse sont automatisés depuis longtemps. Mais les technologies actuelles permettent d'envisager d'autres relations avec nos interlocuteurs et d'autres organisations : télétransmission de dossiers, travail collaboratif à distance, etc. ;
- **territorial** : la densité des tissus d'entreprises évolue, la géographie du surendettement change, les circuits fiduciaires se concentrent, le « Grand Paris » devient une réalité... La Banque de France doit s'y adapter.

L'ensemble de ces défis doit être relevé avec le souci d'améliorer les services rendus et d'en minimiser les coûts qui pèsent directement (pour les services comme le traitement du surendettement dont le coût est remboursé par l'État) ou indirectement (via l'impôt et le dividende versés à l'État) sur la collectivité nationale.

¹ Après consultation du Comité central d'entreprise et des instances sociales régionales

³ Calculés en équivalents temps pleins (EATP) en moyenne 2012, y compris les effectifs de caisse du siège.

OPTIMISER L'ORGANISATION TERRITORIALE

Pour répondre à ces défis, la Banque de France va poursuivre l'optimisation de son organisation territoriale autour de trois grands principes :

- **le maintien d'une présence permanente de la Banque de France dans chaque département**, en principe la ville préfectorale. Le maillage départemental a en effet prouvé sa nécessité et son efficacité au cours de la crise. Les directions régionales continuent d'assurer le pilotage opérationnel du réseau ;
- un fonctionnement en réseau et une spécialisation accrue des implantations pour répondre à l'exigence d'expertise de nos activités et optimiser la gestion. Des centres de traitement partagé dédiés aux entreprises (CTPE) et au traitement du surendettement (CTPS) sont ainsi constitués à raison d'au moins un par région ;
- l'utilisation de toutes les ressources des outils de communication pour améliorer les services rendus : les dossiers de surendettement pourront être directement saisis dans une base et la personne surendettée pourra suivre l'évolution de son dossier ; les échanges avec les entreprises s'appuieront plus largement sur Internet.

S'agissant des services de caisse, la réorganisation vise trois objectifs :

- prendre en compte l'évolution des circuits fiduciaires et la baisse attendue des volumes à traiter par la Banque en raison de l'augmentation régulière des dénominations utilisées (essor du billet de 50 euros en particulier) et d'une montée maîtrisée du recyclage des billets par les professionnels de la filière ;
- autoriser un traitement industriel efficace dans des conditions de travail améliorées, à l'occasion du renouvellement du parc de machines de tri et avec la création de nouveaux centres fiduciaires (NCF) dans de nouvelles implantations conçues dans ce but ;
- maintenir une présence suffisamment dense pour assurer un service de caisse de la Banque de France sur l'ensemble du territoire ; cela justifie, dans des cas exceptionnels, de conserver des caisses excentrées, malgré un volume réduit d'activité.

Vue d'ensemble de l'organisation des implantations territoriales à l'horizon 2020

À l'horizon 2020, le réseau de la Banque de France comporterait 115 implantations permanentes organisées autour de 95 succursales complétées par 10 antennes économiques : Paris-Bastille, Châlons-en-Champagne, Quimper, Valenciennes, Colmar, Bayonne, Le Havre, Dunkerque, Boulogne-sur-Mer, Cluses et 10 antennes de proximité, assurant l'accueil quotidien du public et une présence auprès des acteurs économiques avec un directeur délégué : Béziers, Castres, Chalon-sur-Saône, Cholet, Compiègne, Marne-la-Vallée, Montrouge, Roanne, Sarreguemines, Vienne. Le public sera accueilli dans 196 villes en France.

Au total, le traitement des dossiers serait assuré dans 84 pôles (46 dédiés aux entreprises et 38 au surendettement) répartis dans 52 implantations permanentes.

Par ailleurs, les bureaux d'accueil et d'information seraient maintenus ou créés sur les places où la Banque reçoit au moins 500 visiteurs par an.

S'agissant de la monnaie fiduciaire, l'objectif cible en 2020 serait de 38 caisses, dont 2 nouveaux centres fiduciaires : dans le Nord pour lequel le projet est déjà lancé et en Île-de-France où il remplacera les principales caisses de la région, y compris celle du siège. Un service de caisse sera ouvert à Chamalières qui abritera l'activité actuellement assurée à Clermont-Ferrand et, avec les deux NCF, servira de pôle d'appui aux autres caisses de la Banque.

Les effectifs du réseau seraient ramenés dans une fourchette allant de 4 200 à 4 600 agents.

ORGANISER ET ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Réussir ce changement nécessite d'importants investissements, tant immobiliers (construction de deux nouveaux centres fiduciaires) que techniques (renouvellement du parc de machines de tri des billets), informatiques (refonte de l'application de traitement du surendettement, intégration des divers modules traitant des entreprises) et humains (recrutements et formation des agents). La mise en œuvre des évolutions sera donc progressive.

Dans une première étape, 2013-2015 :

- le réseau de caisses commencerait à être aménagé avec la fermeture de 15 services de caisse : Brive, Charleville-Mézières, Chartres, Digne (2013) ; Béziers, Épinal, Lons le Saunier, Nevers, Périgueux, Troyes et Valence (2014) ; Auxerre, Nîmes, Saint-Lô et Toulon (2015). Cela conduit à proposer un plan de sauvegarde de l'emploi pour les 176 agents de ces 15 caisses, avec des propositions de reclassement au sein de la Banque pour tous les agents;
- le réseau des bureaux d'accueil et d'information pour les particuliers serait aménagé en fermant les bureaux les moins fréquentés ;
- un dispositif d'accompagnement de la mobilité pour la période 2013-2016 permettra d'orienter, sur la base du volontariat, les agents des unités susceptibles d'être allégées ou fermées à l'horizon 2020 vers les unités qui ont vocation à se développer. Dans tous les cas, aucune fermeture d'unités tertiaires n'est prévue avant 2016.

Dans la seconde étape, 2016-2020 :

- l'adaptation du réseau des caisses serait finalisée avec en particulier la disponibilité des deux nouveaux centres fiduciaires en Île-de-France (à la Courneuve) et dans le Nord (à Sainghin-en-Mélantois) et le déploiement des nouvelles machines de tri ;
- l'aménagement du réseau de succursales et d'antennes serait mis en œuvre et les centres de traitement partagé entreraient pleinement en fonction.

En 2020, la Banque n'aurait plus d'implantation permanente à Saint-Quentin, Dieppe, Cherbourg, Calais, Roubaix, Douai, Maubeuge, Remiremont, Lorient et Brive. Le contact de proximité sera conservé avec l'ouverture, en concertation avec les autorités locales, de bureaux d'accueil et d'information.

Selon l'évolution effective du volume d'activité, le réseau de la Banque compterait de 4 200 à 4 600 agents fin 2020. Un dispositif social adapté incluant des actions de formation sera mis en place pour faciliter les mobilités géographiques et fonctionnelles des agents.

Compte tenu des incertitudes sur les dates de départ effectif en retraite, on peut considérer que **la Banque recrutera de 500 à 1 000 agents d'ici fin 2020 pour son réseau**. Ces recrutements et l'intégration de nouveaux agents, en particulier de cadres, s'étaleront en fait sur l'ensemble de la période 2013-2020 afin de faciliter la transmission des savoirs et participer à l'optimisation du réseau.

Au total, le projet présenté permettrait à la Banque de France d'exercer avec une efficacité accrue toutes les missions qui lui sont confiées par le traité sur l'Union européenne, le Parlement français, et l'État dans le cadre d'un contrat de service public, en s'appuyant sur des implantations territoriales rénovées et dynamiques.

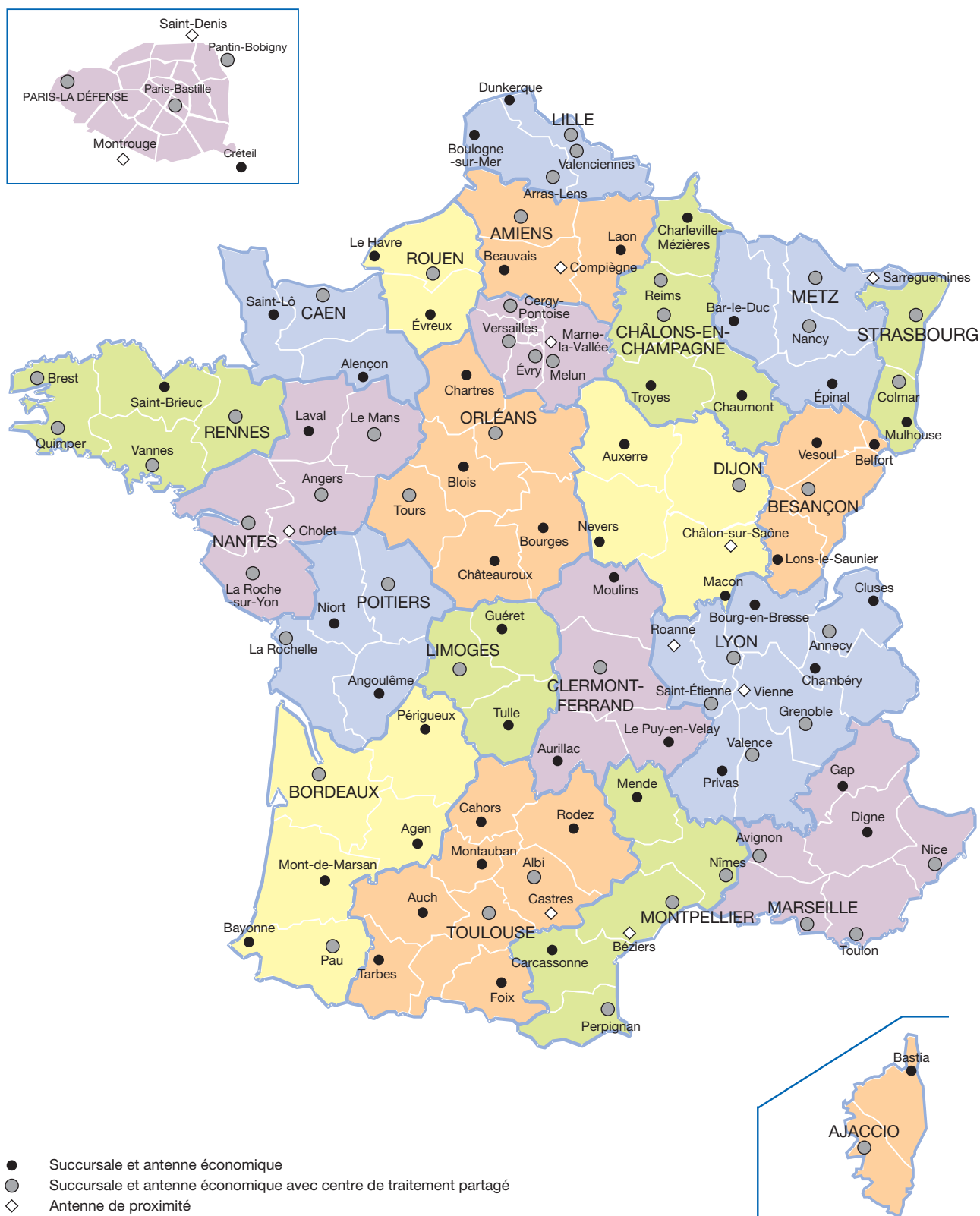
Projet de présence de la Banque de France à fin 2020

Accueil du public



Les unités sièges de direction régionale sont identifiées par des majuscules (ex : LILLE)

Projet d'implantation permanente de la Banque de France en 2020



Les unités sièges de direction régionale sont identifiées par des majuscules (ex : LILLE)

Projet d'implantation des caisses de la Banque de France en 2020

