



***« MESURES POUR AMÉLIORER L'ADÉQUATION  
DE L'IMPLANTATION TERRITORIALE  
DE LA BANQUE DE FRANCE  
AUX ÉVOLUTIONS  
DE SON ENVIRONNEMENT »***

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

*janvier 2003*

## ***RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS***

**I.** L'existence d'un réseau de succursales constitue un atout pour la Banque de France : il permet à cette dernière de renforcer sa connaissance de l'économie réelle et d'exercer avec efficacité les missions et responsabilités qui lui sont confiées dans le cadre du Système européen de banques centrales et par la collectivité nationale. Il convient donc que le réseau s'adapte à l'ensemble des évolutions de l'environnement technique, économique et financier afin, comme pour les autres unités de la Banque centrale, de rendre, au meilleur coût, les services de qualité attendus de ses partenaires.

Une analyse approfondie des diverses évolutions constatées et prévisibles de l'environnement ainsi que des missions et activités principales du réseau<sup>1</sup>, placées dans une perspective de moyen terme, montre que la structure actuelle du réseau de succursales doit et peut être revue de façon substantielle pour donner à celui-ci un dynamisme nouveau.

**II.** Les propositions présentées à cet effet reposent sur cinq principes essentiels :

- mettre le réseau en mesure d'accomplir ses missions et d'exercer l'ensemble de ses activités, en application des orientations stratégiques décidées par la Banque ; les adaptations retenues ne doivent évidemment entraîner ni abandon ou réduction des missions et activités, ni altération de la qualité des produits et services fournis. Seraient par conséquent assurés, en tout état de cause, les redéploiements d'effectifs qui s'avèreraient nécessaires pour traiter, compte tenu des « économies d'échelle » et des gains de productivité attendus, les reports d'activités vers les implantations maintenues ;
- mettre en place une structure territoriale évolutive, souple et efficace, fondée sur une modularité des fonctions assurées par les implantations de la Banque, en écartant le principe suivant lequel toutes les succursales doivent assurer de façon non différenciée l'ensemble des métiers confiés au réseau ; ce dernier serait désormais composé, suivant les besoins de l'environnement immédiat, les nécessités d'optimisation de la gestion et le modèle d'implantation territoriale proposé, à la fois de succursales (de plein exercice ou sans caisse), d'antennes fiduciaires (dédiées à la gestion de la circulation fiduciaire) ou encore de bureaux d'accueil et d'information (implantations permanentes ou non) à destination des usagers de la sphère financière et bancaire ;
- s'appuyer davantage sur des pôles de compétences étoffés, étendus à tous les métiers opérationnels comme, d'ailleurs, à la gestion interne et travailler en réseau. Il s'agit d'éviter la dispersion des moyens et de rechercher les « économies d'échelle », de renforcer le niveau d'expertise des équipes et de garantir une forte synergie avec l'environnement ;
- accentuer l'ouverture sur l'extérieur en développant une « présence de place mobile » et en constituant, à cet effet, une fonction de responsable territorial (« directeur délégué », « chargé

---

<sup>1</sup> Gestion de la circulation fiduciaire, gestion des instruments de paiement scripturaux et des systèmes d'échange, contribution au diagnostic en matière monétaire, financière et bancaire, analyse économique et financière des entreprises, services d'intérêt général à destination des usagers de la sphère bancaire et financière et, plus généralement, relations entretenues avec les autorités administratives locales et les responsables économiques et financiers locaux.

d'affaires ») ayant la charge d'assurer l'ensemble des relations avec les entreprises et les responsables économiques et administratifs pour un territoire donné ;

- renforcer l'autorité du directeur régional sur l'organisation des activités et la répartition des moyens au sein de sa région, celui-ci devant garantir, grâce à une coordination, un pilotage et une supervision adaptés des activités des unités, la cohérence et l'homogénéité des actions de la Banque ; le directeur régional devrait également être en mesure de proposer au Gouvernement de la Banque des adaptations des implantations de sa région, voire la constitution de structures inter-régionales.

**III.** Quatre modèles distincts d'implantation territoriale se fondant sur les structures de l'organisation administrative française (région et département) ont été étudiés :

- **un modèle régional**, le réseau étant alors composé de 21 succursales de plein exercice (installées au chef-lieu de région), assurant toutes les missions et activités confiées aux comptoirs, y compris la gestion de la circulation fiduciaire ainsi que d'une succursale sans caisse à Paris (Paris-Raspail) ;
- **un modèle modulaire à maille régionale**, le réseau assurant l'ensemble de ses missions et activités sur le territoire de référence que constitue la région mais avec des implantations, permanentes ou non, n'exerçant pas nécessairement tous les métiers ; dans le cas où plusieurs succursales seraient retenues au sein d'une même région, la localisation des succursales non situées au chef-lieu serait déterminée sur la base de la combinaison de plusieurs critères (niveau d'activité, importance du bassin d'emploi ou du centre économique, situation géographique), tandis que pourraient être créés des antennes fiduciaires et, dans les départements où la Banque ne disposerait pas de succursale, des bureaux d'accueil et d'information du public pour les services rendus aux usagers ; dans ce modèle, le réseau serait composé de 62 implantations permanentes (37 succursales de plein exercice, 8 succursales sans caisse, 17 antennes fiduciaires) auxquels s'ajouteraient 51 bureaux d'accueil et d'information ;
- **un modèle départemental**, la Banque maintenant une unique implantation permanente dans chaque département, située au chef-lieu ; le réseau serait constitué de 95 succursales de plein exercice et d'une succursale sans caisse à Paris (Paris-Raspail) ;
- **un modèle départemental aménagé**, fondé sur le maintien d'une succursale par département, située au chef-lieu de département mais n'exerçant pas nécessairement tous les métiers, à l'exception du Nord et du Pas-de-Calais qui disposeraient de deux succursales, respectivement Lille et Valenciennes, Arras et Calais. Dans ce modèle, le réseau serait composé de 106 sites (60 succursales de plein exercice, 38 succursales sans caisse, 8 antennes fiduciaires).

**IV.** L'analyse des missions et activités exercées par le réseau, l'appréciation de leurs évolutions prévisibles à moyen terme ainsi que la prise en compte des spécificités administratives françaises conduisent à préconiser de retenir comme cible à moyen-long terme pour le réseau le modèle modulaire à maille régionale.

Dans la mesure où une démarche progressive serait adoptée pour atteindre cette architecture cible, le modèle départemental aménagé pourrait être retenu comme une étape intermédiaire.

Dans les deux cas, des mesures d'accompagnement social devraient, bien entendu, être mises en œuvre.

# ETUDE

## SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>PRÉSENTATION DU RÉSEAU DANS SA STRUCTURE ACTUELLE .....</b>	<b>7</b>
2.1	STRUCTURE ACTUELLE DU RÉSEAU .....	7
2.1.1	Répartition géographique des succursales.....	7
2.1.2	Répartition des succursales selon les circonscriptions administratives françaises.....	7
2.2	NATURE DES SUCCURSALES .....	8
2.3	MISSIONS ET ACTIVITÉS DU RÉSEAU – SITUATION ACTUELLE ET ÉVOLUTIONS À MOYEN TERME .....	8
2.3.1	Gestion de la circulation fiduciaire.....	9
2.3.2	Gestion des instruments de paiement scripturaux et des systèmes d'échange .....	10
2.3.3	Contribution au diagnostic en matière monétaire, financière et bancaire.....	10
2.3.4	Analyse économique et financière des entreprises .....	11
2.3.5	Services publics et d'intérêt général aux usagers de la sphère bancaire et financière.....	12
2.3.6	Présence de place.....	12
2.4	EFFECTIFS AFFECTÉS DANS LE RÉSEAU.....	13
2.5	ÉLÉMENTS DE COÛTS .....	15
<b>3</b>	<b>PRINCIPES DIRECTEURS FONDANT LES PROPOSITIONS RELATIVES AUX MODÈLES D'IMPLANTATION TERRITORIALE DE LA BANQUE DE FRANCE.....</b>	<b>19</b>
3.1	METTRE LE RÉSEAU EN MESURE D'ACCOMPLIR SES MISSIONS ET D'EXERCER L'ENSEMBLE DE SES ACTIVITÉS, EN APPLICATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DÉCIDÉES PAR LA BANQUE .....	19
3.2	METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION TERRITORIALE ÉVOLUTIVE, EN PHASE AVEC LES MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL ELLE EST IMMERGÉE, ET FONDÉE SUR LE PRINCIPE DE MODULARITÉ .....	21
3.3	S'APPUYER D'AVANTAGE SUR DES PÔLES DE COMPÉTENCES ÉTOFFÉS ET TRAVAILLER EN RÉSEAU .....	23
3.4	ACCENTUER L'OUVERTURE VERS L'EXTÉRIEUR .....	24
3.5	RENFORCER L'AUTORITÉ DU DIRECTEUR RÉGIONAL SUR L'ORGANISATION DES ACTIVITÉS ET LA RÉPARTITION DES MOYENS AU SEIN DE SA RÉGION .....	25
<b>4</b>	<b>PRÉSENTATION DES MODÈLES D'IMPLANTATION TERRITORIALE.....</b>	<b>27</b>
4.1	MODÈLE RÉGIONAL.....	28
4.1.1	Construction du modèle régional.....	28
4.1.2	Carte du modèle régional.....	28
4.1.3	Limites du modèle régional.....	28
4.2	MODÈLE MODULAIRE À MAILLE RÉGIONALE .....	29
4.2.1	Construction du modèle modulaire à maille régionale .....	29
4.2.2	Organisation du réseau dans le modèle modulaire à maille régionale.....	32
4.2.3	Carte du réseau selon le modèle modulaire à maille régionale .....	36
4.2.4	Incidences du modèle modulaire à maille régionale sur les effectifs et le coût du réseau .....	38
4.3	MODÈLE DÉPARTEMENTAL.....	39
4.3.1	Construction du modèle départemental.....	39
4.3.2	Organisation des activités du réseau dans le modèle départemental.....	39
4.3.3	Carte du réseau selon le modèle départemental.....	39
4.3.4	Limites du modèle départemental.....	39
4.4	MODÈLE DÉPARTEMENTAL AMÉNAGÉ.....	41
4.4.1	Construction du modèle départemental aménagé .....	41
4.4.2	Organisation des missions et des activités dans le modèle départemental aménagé .....	41

4.4.3	Carte du réseau selon le modèle départemental aménagé .....	41
4.4.4	Incidences du modèle départemental aménagé sur les effectifs et sur le coût du réseau .....	43
<b>5</b>	<b>MESURES D'ACCOMPAGNEMENT .....</b>	<b>45</b>
5.1	MESURES D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL.....	45
5.1.1	Principes généraux applicables aux mesures d'accompagnement social .....	45
5.1.2	Mesures à destination des agents statutaires .....	45
5.1.3	Cas des personnels non statutaires .....	46
5.2	PRINCIPES D'UNE POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT EN CAS DE CHANGEMENTS DE MÉTIERS .....	46
5.3	CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE.....	47
<b>6</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>ANNEXES AU RAPPORT.....</b>	<b>49</b>
7.1	LETTRE DE MISSION DU GOUVERNEUR AU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL.....	50
7.2	ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION SUR UNE ÉVOLUTION DU RÉSEAU DE LA BANQUE DE FRANCE .....	51
7.3	STATISTIQUES D'ACTIVITÉS AU TITRE DE 2002 – DONNÉES PAR SUCCURSALES DU RÉSEAU DE LA BANQUE DE FRANCE .....	55
7.4	CONTRIBUTION DU RÉSEAU À LA MISE EN CIRCULATION ET À L'ENTRETIEN DE LA MONNAIE FIDUCIAIRE 59	
7.5	CONTRIBUTION DU RÉSEAU À LA GESTION DES INSTRUMENTS SCRIPTURAUX ET DES SYSTÈMES D'ÉCHANGE.....	64
7.6	CONTRIBUTION DU RÉSEAU À L'ÉLABORATION ET À LA DIFFUSION DE STATISTIQUES ET D'ÉTUDES MONÉTAIRES, FINANCIÈRES ET ÉCONOMIQUES – TRAVAUX DE CONJONCTURE .....	67
7.7	CONTRIBUTION DU RÉSEAU À LA SURVEILLANCE BANCAIRE .....	70
7.8	CONTRIBUTION DU RÉSEAU AUX ACTIVITÉS DE COLLECTE, D'ANALYSE ET DE MISE À DISPOSITION D'INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES NON FINANCIÈRES .....	72
7.9	CONTRIBUTION DU RÉSEAU À L'EXERCICE DES SERVICES AUX USAGERS .....	76
7.10	GLOSSAIRE.....	79

## 1 INTRODUCTION

Le problème de la révision de l'implantation territoriale de la Banque de France est posé depuis de nombreuses années. En dépit de plusieurs études conduites sur ce sujet et des réformes qui en sont résultées, les quelques restructurations opérées, de dimension en définitive modestes par rapport au problème posé, n'ont jamais permis ni de définir une cible réaliste pour le réseau de succursales ni de progresser suffisamment vers une configuration optimale de ce dernier. L'environnement technique, économique et financier dans lequel le réseau de succursales de la Banque exerce ses activités s'est cependant profondément modifié au cours de ces années, de même d'ailleurs que les activités elles-mêmes et la manière de les exercer. L'existence d'un réseau constitue sans conteste un atout pour la Banque centrale. La Banque a la volonté, en l'adaptant à l'ensemble des évolutions constatées et prévisibles, de continuer à s'appuyer sur son réseau de succursales pour s'acquitter de toutes les missions ayant une dimension territoriale qui lui ont été confiées et d'exercer les activités correspondantes au service de la collectivité nationale avec la meilleure efficacité.

Dans un contexte nouveau, marqué tout à la fois par l'intégration de la Banque au Système européen de Banques Centrales et la création de l'euro ainsi que par une situation économique et financière rendant plus difficile l'équilibre à court comme à long terme du compte d'exploitation de l'Institution, le Gouverneur a confié au Secrétaire général la mission de proposer les mesures nécessaires pour améliorer l'adéquation de l'implantation territoriale de la Banque aux évolutions de son environnement, français et européen<sup>2</sup>. Dans cette étude, il lui est demandé de prendre en compte trois paramètres :

- les conditions dans lesquelles la Banque exerce ses missions au sein du Système européen de banques centrales,
- les particularités des services rendus, notamment aux usagers de la sphère financière et bancaire,
- les caractéristiques de l'organisation administrative française.

Pour mener à bien cette étude, des auditions ont été organisées d'octobre à fin novembre 2002 avec les directeurs régionaux et les responsables des domaines d'activités en relation avec le réseau. L'Inspection générale a développé sa propre analyse lors d'un entretien qui a eu lieu avec le Contrôleur général et les chargés de secteurs.

Ces auditions ont permis d'évaluer de façon concrète la contribution du réseau aux missions et activités de la Banque, de repérer les incidences majeures de l'évolution de ces dernières sur l'organisation et le fonctionnement du réseau et, réciproquement, de déceler les répercussions éventuelles sur ces missions et activités d'une modification de l'implantation territoriale de la Banque, enfin de recueillir avis et recommandations sur la structure optimale du réseau à moyen terme.

Poursuivant le même objectif, des réunions ont eu lieu durant la même période avec quelques-uns des partenaires majeurs de la Banque que sont les administrations centrales, les établissements de crédit et les sociétés de transports de fonds.

En outre, à la suite de l'information donnée en octobre par le Gouverneur, les directeurs régionaux ont rencontré un grand nombre d'élus locaux et de représentants des administrations locales. Ils ont ainsi pu recueillir leurs attentes à l'endroit du réseau et rapporter, pour la présente étude, l'ensemble des éléments qui ont été portés à leur attention. Enfin, le Secrétaire général a entendu celles des organisations syndicales représentant le personnel qui ont souhaité lui faire part de leurs vues sur le sujet.

---

<sup>2</sup> Voir en annexe la lettre de mission en date du 15 octobre 2002.

Tous ces échanges ont nourri les propositions qui sont faites dans le cadre de cette étude.

Après avoir rappelé les principales activités exercées dans le réseau puis décrit les principes directeurs qui doivent guider la conception d'un réseau reconfiguré et mieux adapté à son environnement actuel et prévisible, la présente étude expose plusieurs modèles d'implantation territoriale de la Banque de France qui obéissent à des logiques différentes. L'organisation et le fonctionnement du réseau qui résulteraient du choix de l'un ou de l'autre de ces modèles sont décrits dans la mesure où ils se distingueraient sensiblement de la structure actuelle. Les incidences sur les effectifs et sur les coûts de fonctionnement des modèles jugés pertinents sont évaluées aussi précisément que possible. Enfin, quelques éléments importants de la politique d'accompagnement nécessaire pour mener à bien la réforme d'ensemble sont également proposés bien que, à ce stade des réflexions, ils ne puissent évidemment qu'être ébauchés.

## **2 PRÉSENTATION DU RÉSEAU DANS SA STRUCTURE ACTUELLE**

Le réseau des succursales de la Banque de France se singularise, notamment par rapport à ceux des autres Banques centrales de l'Eurosystème, par sa densité et par la variété des tâches qui lui sont confiées<sup>3</sup>.

### **2.1 Structure actuelle du réseau <sup>4</sup>**

Le réseau de la Banque de France est composé de 211 succursales réparties sur tout le territoire métropolitain.

#### **2.1.1 Répartition géographique des succursales**

Tel qu'il est constitué à fin 2002, le réseau a une densité de l'ordre de 3,6 succursales pour un million d'habitants (recensement de 1999), soit un chiffre supérieur à la moyenne constatée en considérant les réseaux des autres Banques centrales de l'Eurosystème (1,4 succursales pour un million d'habitants).

Cette appréciation d'ensemble recouvre des disparités régionales fortes :

- six régions (Bourgogne, Lorraine, Franche-Comté, Limousin, Auvergne, Corse) ont une densité égale ou supérieure à 5 succursales pour un million d'habitants ;
- neuf régions (Champagne-Ardenne, Picardie, Basse-Normandie, Nord-Pas-de-Calais, Bretagne, Poitou-Charentes, Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon) ont une densité comprise entre 3,5 et moins de 5 succursales pour un million d'habitants ;
- sept régions (Ile-de-France, Haute-Normandie, Centre, Alsace, Pays de la Loire, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur) ont une densité comprise entre 2,4 et 3,4 succursales pour un million d'habitants.

A considérer l'ensemble du territoire métropolitain, le réseau de la Banque de France dispose de 3,9 succursales pour 10 000 km<sup>2</sup>, chiffre là aussi supérieur à celui qui est observé en moyenne dans les autres pays dont les Banques centrales sont membres de l'Eurosystème (1,8 succursales pour 10 000 km<sup>2</sup>). Hormis deux cas extrêmes (Ile-de-France et Nord-Pas-de-Calais avec, respectivement, 21,6 succursales pour 10 000 km<sup>2</sup> et 11,3 succursales pour 10 000 km<sup>2</sup>), la dispersion géographique se situe entre 2 succursales pour 10 000 km<sup>2</sup> (Centre) et 6 succursales pour 10 000 km<sup>2</sup> (Alsace).

#### **2.1.2 Répartition des succursales selon les circonscriptions administratives françaises**

Le nombre de succursales varie notablement selon les régions :

- Ile-de-France et Rhône-Alpes ont plus de 15 succursales ;

---

<sup>3</sup> Voir le tableau « Réseaux des Banques centrales du système européen de banques centrales » en fin de chapitre.

<sup>4</sup> Voir le tableau « Réseau de la Banque de France. Répartition par régions et autres circonscriptions administratives » en fin de chapitre.



- sept régions ont entre 10 et 15 succursales (Nord-Pas-de-Calais, Lorraine, Pays-de-la-Loire, Bretagne, Aquitaine, Midi-Pyrénées et Provence-Alpes-Côte d'Azur) ;
- onze régions ont entre 5 et moins de 10 succursales (Champagne-Ardenne, Picardie, Haute-Normandie, Centre, Basse-Normandie, Bourgogne, Alsace, Franche-Comté, Poitou-Charentes, Auvergne et Languedoc-Roussillon) ;
- deux régions (Limousin, Corse) ont moins de 5 succursales.

On observe la même dispersion si l'on considère la répartition des succursales par départements :

Nombre de départements	Nombre de succursales
1	8
1	6
1	5
4	4
28	3
31	2
30	1
<hr/> 96	<hr/> 211

## 2.2 Nature des succursales

Le code monétaire et financier énumère, en son article L142-10, les missions des succursales sans donner une définition précise de ces dernières.

De fait, toutes les succursales sont dotées d'un même statut interne et organisées sur le même mode. Chacune d'entre elles est administrée par un directeur, nommé par le gouverneur. Le directeur est assisté par un conseil consultatif, composé de six à dix-sept membres choisis parmi les personnalités qualifiées dans les domaines des activités économiques et financières. Les seules différences organisationnelles apparues au cours des trente dernières années sont la création des directions régionales, dotées d'un service des affaires régionales, et, plus récemment, la fermeture d'un certain nombre de caisses institutionnelles, 80 succursales n'ayant plus aujourd'hui que des caisses de clientèle – également appelées caisses allégées – qui n'effectuent donc plus d'opérations fiduciaires ni avec les banques, ni avec le Trésor Public, ni avec les transporteurs de fonds.

Organisé autour de 22 succursales régionales, le réseau compte au moins une succursale de plein exercice, c'est-à-dire assurant tous les métiers confiés au réseau y compris la gestion de la circulation fiduciaire, par département. Chaque succursale est compétente dans une zone géographique, le rayon d'action, dont les limites coïncident généralement avec les circonscriptions administratives (département, arrondissement).

## 2.3 Missions et activités du réseau – situation actuelle et évolutions à moyen terme<sup>5</sup>

Les missions qui sont confiées au réseau et les activités qu'il exerce à ce titre s'articulent autour de cinq pôles majeurs :

- gestion de la circulation fiduciaire,
- gestion des instruments de paiement scripturaux et des systèmes d'échange,

<sup>5</sup> Voir le tableau « Statistiques d'activités du réseau au titre de 2002 » à la fin de ce chapitre.

- contribution au diagnostic en matière monétaire, financière et bancaire,
- analyse économique et financière des entreprises,
- services publics et d'intérêt général à destination des usagers de la sphère bancaire et financière.

A ces activités opérationnelles s'ajoute la présence de place qui se fonde sur les cinq métiers de base et qui consiste dans les relations que les directeurs de succursales entretiennent avec les autorités administratives locales et les responsables économiques et financiers locaux.

Pour chacune de ces activités, après une présentation succincte de son contenu, sont exposés les contraintes qu'elle fait peser sur la configuration du réseau ainsi que les facteurs d'évolution prévisibles tant au regard du contenu des activités que des exigences en matière de localisation.

### 2.3.1 Gestion de la circulation fiduciaire<sup>6</sup>

Au titre de la mise en circulation et de l'entretien de la monnaie fiduciaire, les succursales dotées d'une caisse institutionnelle jouent le rôle de grossiste pour l'alimentation des établissements de crédit et assimilés. Chargées de gérer la bonne qualité de la circulation fiduciaire, elles assurent l'entretien de la monnaie, notamment par la détection et le retrait des coupures apocryphes. Sur l'ensemble du réseau, 131 succursales disposent d'une caisse institutionnelle en charge de ce rôle de grossiste ; les autres succursales, soit 80, gèrent une caisse de clientèle, assurant les opérations avec la clientèle de la Banque et avec les particuliers (échanges de billets et monnaies, ...).

Le mouvement de forte concentration des flux sur un nombre réduit de sites, observé depuis plus de vingt ans, se poursuit : de janvier à novembre 2002, 56 des 131 caisses institutionnelles ont traité plus de 80 % des entrées de billets. Cette concentration est pour l'essentiel la résultante du rôle croissant joué par les transporteurs de fonds dans la filière fiduciaire et des efforts de rationalisation entrepris par ces derniers, notamment la diminution du nombre de leurs centres forts à partir desquels ils effectuent des transports à destination ou en provenance des guichets de la Banque.

La localisation de ces centres forts constitue donc une contrainte majeure pesant sur l'implantation optimale des caisses institutionnelles. A cet égard, il ressort des contacts que la Caisse générale et les comptoirs entretiennent avec les transporteurs de fonds que le nombre des implantations de centres forts est encore appelé à se réduire dans les prochaines années. Par ailleurs, la Caisse générale constate que, notamment depuis la mise en place de l'euro, l'ensemble du traitement de la filière fiduciaire tend à se moderniser à un rythme accéléré sous l'impulsion des banques et des sociétés de transports de fonds, désireuses toutes deux de réduire leurs coûts et de renforcer la sécurité des transports en rationalisant les circuits. Pour les mêmes raisons, on pourrait assister à un développement du recyclage des billets par les banques ou les sociétés de transport de fonds, mais cela devrait impliquer que la Banque soit dotée des pouvoirs de surveillance propres à garantir le maintien de la bonne qualité de la circulation fiduciaire.

Tenant compte de ces éléments, la Caisse générale a été amenée à établir deux schémas optimaux d'implantation : une carte à 70 caisses institutionnelles, correspondant aux besoins à très court terme, et une carte à 55 caisses institutionnelles, à un horizon de moyen terme.

---

<sup>6</sup> Voir l'annexe sur la contribution du réseau à la gestion de la circulation fiduciaire.

### 2.3.2 Gestion des instruments de paiement scripturaux et des systèmes d'échange<sup>7</sup>

La tenue du compte du Trésor public et de ceux des établissements de crédit bancaire mobilisait encore 14 % des effectifs en 2001. Cependant, la contribution du réseau au métier 3 devrait sensiblement décroître dès 2002 du fait de la fermeture des chambres de compensation et de la généralisation de la dématérialisation des chèques.

Par ailleurs, certains des clients majeurs de la Banque pourraient reconsidérer les modalités de traitement de leurs opérations. C'est ainsi que la Direction générale de la comptabilité publique (DGCP) aurait un programme visant à créer des centres d'encaissement qui assureraient le traitement des TIP parfaits et des coupons-chèques reçus en paiements d'impôts. En situation cible, la Direction générale de la Comptabilité Publique pourrait envisager d'avoir un nombre limité de centres. Ces centres pourraient disposer à terme de tous les éléments permettant de dématérialiser les chèques. En conséquence, dans le cadre de ce passage à l'image chèque client (envisagé par le Trésor public pour 2004-2005), les chèques ne transiteraient plus par la Banque de France (dématérialisation par le Trésor public, réconciliation par la société prestataire de services pour la Banque qui irait chercher les valeurs directement auprès des centres d'encaissement). Dans cette hypothèse, l'activité d'encaissement pour le compte du Trésor Public pourrait diminuer fortement dans le réseau qui n'aurait plus alors que les traitements « retour » à assurer.

En outre, les quelques grands clients institutionnels pourraient envisager de regrouper leurs opérations, notamment leurs remises de chèques.

### 2.3.3 Contribution au diagnostic en matière monétaire, financière et bancaire<sup>8</sup>

Les succursales participent à l'élaboration des enquêtes de conjoncture et, à ce titre, recueillent auprès des acteurs économiques locaux l'information nécessaire à la préparation de la politique monétaire. Elles contribuent également à la détermination de la position extérieure de la France au travers de la réalisation de l'enquête annuelle sur les investissements directs français à l'étranger et, pour 55 d'entre elles, à l'établissement de la balance des paiements (collecte des déclarations directes partielles et enquête sur les crédits commerciaux et les avances à la commande). Ces activités s'effectuent pour l'essentiel par l'intermédiaire de contacts téléphoniques, d'échange de courriers ou de messages télématiques ; elles comportent également, à raison d'une fois par an, un contact direct avec chaque informateur qui prend en général la forme d'une visite rendue à ce dernier.

En matière de surveillance bancaire, et sans se substituer en aucune façon au Secrétariat général de la Commission bancaire (SGCB), les directeurs recueillent les informations propres à parfaire la connaissance des établissements de crédit qui ont leur siège dans le rayon d'action de leurs succursales. Ils doivent également porter attention à toute personne physique ou morale qui se trouverait en contravention avec la loi bancaire et des diligences particulières leur incombent en matière de surveillance de l'activité des changeurs manuels. Les relations entre le réseau et le SGCB sont régies par des contrats d'objectifs signés chaque année entre les régions et le SGCB aux termes desquels les succursales s'engagent à mener un certain nombre d'études sur des établissements de crédit de leur rayon d'action ou sur des thèmes transversaux. Enfin, des agents de succursales peuvent être amenés à participer avec l'Inspection générale à des vérifications sur place d'établissements de crédit.

---

<sup>7</sup> Voir l'annexe sur la contribution du réseau à la gestion des instruments scripturaux et des systèmes d'échange.

<sup>8</sup> Voir les annexes sur la contribution du réseau à l'élaboration et à la diffusion de statistiques et d'études monétaires, financières, d'une part et sur la contribution du réseau à la surveillance bancaire, d'autre part.

Enfin, en application d'un accord conclu en 1991 entre la Commission des Opérations de Bourse (COB) et la Banque de France, déjà complété en 2001 et faisant encore actuellement l'objet d'une révision, les directeurs régionaux de la Banque ont été désignés en qualité de délégués régionaux de la COB. A ce titre, ils sont chargés de communiquer à cette instance des informations sur les sociétés cotées dont le siège est situé dans leur région ainsi que sur les conditions dans lesquelles s'effectuent les appels publics à l'épargne. Ce rôle s'étend jusqu'au pilotage d'enquêtes sur place dans les établissements de crédit visant à examiner les modalités d'information du public et de commercialisation des produits de placement. Il constitue, entre autres exemples, une illustration de l'importance croissante de l'échelon régional dans l'exercice des missions confiées à la Banque

Pour ces activités de diagnostic économique et financier ainsi que de supervision bancaire et financière, l'implantation optimale serait celle qui permettrait à la Banque, d'une part, d'être proche des principaux centres de décisions du monde économique et financier et, d'autre part, d'être présente sur les points de forte concentration d'activités économiques, qu'il s'agisse d'industries ou de services. Aussi l'exercice des tâches confiées au réseau à ce titre pourrait-il reposer sur une carte composée au plus d'une cinquantaine de succursales.

#### 2.3.4 Analyse économique et financière des entreprises

Les activités exercées dans le réseau à ce titre sont de trois ordres :

- la saisie de données à caractère financier ou descriptif sur les entreprises et leurs dirigeants ainsi que les contrôles correspondants,
- des analyses d'entreprises et de groupes débouchant en général sur une cotation et impliquant souvent des relations avec les dirigeants des entreprises,
- la promotion de produits spécifiques tels que FIBEN, la Centrale de bilans et GEODE.

Compte tenu des progrès réalisés dans le traitement des données, jusqu'ici consommateur de main d'œuvre, le métier évolue (et continuera à évoluer) vers des activités à très forte valeur ajoutée. Aussi a-t-il tendance à privilégier toutes les formes de regroupements de moyens (et donc d'effectifs) qui favorisent les échanges d'expérience, le développement de compétences pointues et la spécialisation. Sans pousser le raisonnement à l'extrême, on observe effectivement qu'en matière de traitement des bilans la productivité s'améliore avec la taille des succursales ou, à tout le moins, avec le nombre de bilans à traiter.

La contrainte en matière de localisation est, pour ces activités, relativement légère dans la mesure où, s'il est évidemment souhaitable d'avoir une bonne connaissance de l'environnement géographique, économique et social dans lequel évoluent les entreprises, les contacts qui se nouent avec ces dernières, une fois par an et pour seulement 15 % de celles dont les comptes sont analysés, consistent dans la quasi-totalité des cas à leur rendre visite pour rencontrer leurs dirigeants. L'importance des relations nouées avec les entreprises ne dépend pas de l'existence d'une structure physique ou d'une implantation immobilière : elle est liée aux compétences et à l'organisation mises en œuvre (recours à des formes nouvelles de communication, optimisation des déplacements des agents, désignation de cadres, chargés d'un bassin d'emploi ou d'un territoire donné, qui auraient la responsabilité de maintenir les liens avec les acteurs économiques et financiers de leurs zones de compétence).

Aussi, grâce aux progrès des moyens de communication et une fois achevés les projets informatiques relatifs à l'alimentation automatique des bases comptables et à l'assistance à la cotation, le métier estime-t-il pouvoir, à moyen terme, exercer toutes les activités liées à ses orientations stratégiques, sans perte d'efficacité ni de qualité, dans des configurations du réseau très différentes les unes des autres et sensiblement plus réduites que l'actuelle. Il conviendrait naturellement d'adapter l'organisation et les procédures internes à l'architecture territoriale retenue.

Cela étant, plus le resserrement du réseau serait significatif, plus l'étalement dans le temps serait nécessaire pour mettre en place des solutions adaptées telles qu'elles viennent d'être évoquées.

### 2.3.5 Services publics et d'intérêt général aux usagers de la sphère bancaire et financière

Au travers de son réseau, la Banque exerce des missions de service public aux usagers de la sphère bancaire et financière qui lui ont été confiées par le législateur :

- gérer le secrétariat des commissions de surendettement,
- exercer des activités de centralisation et de diffusion d'informations individuelles en ce qui concerne les fichiers d'incidents de paiement ou de remboursement relatifs aux particuliers (FCC, FNCI, FICP),
- assurer le droit au compte.

Il convient d'ajouter à ce pôle l'activité d'intérêt général qui consiste à informer les particuliers sur les règles et les pratiques bancaires (Infobanque).

Par nature, ces services s'adressent aux particuliers et comportent deux types de fonctions :

- celles de « front office », qui consistent à fournir aux usagers les informations qu'ils requièrent et qui nécessitent parfois un contact direct ;
- celles de « back office », telles que la gestion des bases de données, l'instruction des demandes de droit au compte, le traitement des dossiers de surendettement, ...

La demande et la fourniture d'informations peuvent se faire à distance en utilisant le courrier, la télécopie, le téléphone ou les moyens télématiques et n'induisent aucune contrainte en matière d'implantation territoriale. En revanche, des contacts directs peuvent être utiles au cours de l'élaboration d'un dossier de surendettement ou sont indispensables lors de la consultation du fichier des incidents de remboursement de crédits aux particuliers. Aussi, en l'état actuel des technologies, apparaît-il souhaitable de maintenir une implantation par département pour assurer un accès aisé à ces fonctions d'accueil et d'information.

En conséquence, deux types d'implantations semblent nécessaires pour assurer la bonne exécution de ces fonctions. Les traitements de « back office », qui exigent qualité, rapidité et sécurité d'exécution, seraient confiés aux succursales. Les fonctions d'accueil et d'information pourraient être assurées soit par les succursales elles-mêmes, soit par des implantations légères, permanentes ou non, dans les départements où il n'y aurait pas de succursale de la Banque de France.

### 2.3.6 Présence de place

La présence de place résulte de la combinaison des expertises de la Banque dans ses différents métiers qui lui permet, dans les territoires, d'être l'un des rares acteurs à pouvoir développer ses compétences sur le spectre le plus large des activités économiques et financières.

Au croisement de la connaissance macroéconomique, par ses compétences en matière économique, financière et bancaire, et de la connaissance microéconomique, par ses relations avec les entreprises assises sur ses capacités d'analyste financier et la valeur des fichiers de la Banque, le directeur de succursale est un interlocuteur apprécié des responsables économiques et politiques territoriaux. Ces atouts, joints à la neutralité dont il fait preuve, aussi bien en raison de sa position institutionnelle que

de son absence d'intérêt particulier dans les affaires qu'il traite, en font un expert reconnu et souvent consulté. La prise en charge des secrétariats des commissions de surendettement a accru son champ d'intervention, d'autant que l'action de ces secrétariats a été le plus souvent très favorablement appréciée.

Bénéficiant de son statut de représentant d'une institution publique et de sa neutralité, le directeur de succursale peut souvent agir comme facilitateur dans les relations parfois difficiles entre les multiples intervenants dans les domaines économiques et financiers.

De plus en plus souvent, au gré des nécessités de rationalisation, les centres de décisions bancaires, voire administratifs, se sont délocalisés vers les agglomérations les plus importantes. Les directeurs locaux en sont de plus en plus éloignés. A cet égard, un resserrement du réseau serait conforme aux évolutions de l'environnement et source d'une plus grande efficacité.

En outre, la demande d'expertise de plus en plus pointue, nécessitant à la fois des échanges nombreux avec d'autres spécialistes et imposant une densité d'activité minimale pour maintenir les compétences au niveau requis, empêche d'inscrire la présence de place dans des territoires de dimensions désormais trop réduites. Tel est notamment le cas pour les analyses conjoncturelles et structurelles des économies locales (ACSEL) que la Banque pourrait développer.

Au demeurant, les facilités de plus en plus grandes des déplacements et des communications à distance permettent aujourd'hui – et permettront plus encore demain – de maintenir, à partir de la succursale de rattachement, des contacts étroits avec l'ensemble des responsables et des acteurs économiques et financiers d'un territoire ou d'un bassin d'emploi situé dans son rayon d'action, même si ce dernier venait à dépasser les limites d'un département.

## **2.4 Effectifs affectés dans le réseau**

Plutôt qu'une accumulation de statistiques, il a été jugé préférable de mettre ici en exergue quelques-uns des éléments significatifs au regard de l'objet de cette étude.

- Au 31 décembre 2002, sont affectés dans le réseau (y compris la succursale de Paris-Louvre) 9 293 agents, dont 7847 agents statutaires et 1 446 agents non statutaires. Les personnels non statutaires, soit 16 % du total des effectifs du réseau, sont pour l'essentiel des agents de surveillance (83 % de ces agents).
- Au delà de ces données très globales, il est important d'avoir présente à l'esprit la structure démographique de la population du réseau dont la moyenne d'âge est de 43,7 ans.

Si cette moyenne apparaît peu différente de celle de l'ensemble de l'entreprise (43,5 ans), les écarts entre régions sont très significatifs, notamment entre l'Ile-de-France qui se caractérise par un personnel jeune (40,8 ans) et l'Auvergne ou le Languedoc-Roussillon dont l'âge moyen est supérieur à 46 ans. Au total, six régions ont une moyenne d'âge supérieure à 45 ans (Aquitaine, Auvergne, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Pays de la Loire et PACA). Dans cinq d'entre elles, la moyenne est inférieure à 43 ans (Franche-Comté, Haute-Normandie, Ile-de-France, Nord-Pas-de Calais et Picardie).

- Certes, le réseau couvre tout le territoire métropolitain, mais la répartition des effectifs par implantation n'est pas uniforme : à fin décembre 2002, quatre-vingt succursales comptent moins de 20 agents, quatre-vingt et une d'entre elles ont entre 20 et 40 agents, trente-cinq entre 40 et 80 agents et quinze plus de 80 agents.

- La répartition par catégories des effectifs du réseau fait apparaître la part prépondérante des employés de bureau (44 % du total).

<b>Effectifs bruts, payés, en activité et affectés dans le réseau</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Cadres	1 125	1 109
Agents de maîtrise	941	1 016
Employés de bureau	4 216	4 122
Agents de caisse	1 063	1 042
Agents d'atelier	13	12
Agents de service	534	525
Ouvriers	22	21
<b>I. Total des personnels statutaires</b>	<b>7 914</b>	<b>7 847</b>
<b>II. Agents de surveillance et autres personnels non statutaires</b>	<b>1 463</b>	<b>1 446</b>
<b>III. Effectif total dans le réseau (I + II)</b>	<b>9 377</b>	<b>9 293</b>
<i>Pour mémoire, effectif total de la Banque de France</i>	<i>16 679</i>	<i>16 599</i>
<i>dont personnels non statutaires</i>	<i>1 463</i>	<i>1 446</i>

- La répartition des effectifs du réseau par métier fournit une indication de l'importance respective de ces derniers dans les différentes activités exercées par le réseau.

<b>Effectifs par métiers en 2001 exprimés en équivalent agents temps plein (EATP)</b>	<b>Personnel statutaire</b>	<b>Personnel non statutaire<sup>9</sup></b>	<b>Total du personnel</b>
Gestion de la circulation fiduciaire	1 677	1 053	2 730
Gestion des instruments scripturaux et des systèmes d'échange	404	1	405
Elaboration de statistiques et d'études monétaires, financières et économiques	289	1	290
Réglementation prudentielle et supervision du système bancaire	36	0	36
Collecte, analyse et mise à disposition d'informations sur les entreprises non financières	1 666	53	1 719
Gestion et animation du réseau	2 811	350	3 160
<i>dont activités liées au traitement du surendettement</i>	<i>991</i>	<i>315</i>	<i>1 306</i>
<i>dont relations avec la clientèle particulière</i>	<i>349</i>	<i>9</i>	<i>358</i>
<i>dont traitement de chèques</i>	<i>470</i>	<i>19</i>	<i>489</i>
Gestion des ressources humaines	76	4	80
Gestion des moyens administratifs	122	208	330
Communication externe et interne	37	0	37
Divers autres	199	0	199
<b>Effectif total dans le réseau (hors personnels affectés dans le domaine social)</b>	<b>7 317</b>	<b>1 670</b>	<b>8 987</b>

Environ 33 % des personnels des bureaux consacrent exclusivement leur activité au métier 10, 22.5% au surendettement et 20% aux activités de la comptabilité et de gestion des comptes de clients.

A ces chiffres, devraient être ajoutés, pour avoir une vision complète du réseau, les effectifs "polyvalents" des petites unités qui représentent environ 8% des effectifs totaux.

<sup>9</sup> Outre les agents de surveillance et autres personnels non statutaires, les effectifs recensés dans cette colonne comprennent également, exprimés en EATP, les personnels sous contrat de qualification et les stagiaires étudiants.

## 2.5 Eléments de coûts

- Le coût direct du réseau (avant imputation des prestations relatives à l'immobilier, la formation et l'informatique ainsi que des activités de supports exercées au siège ou dans les unités administratives sociales) était estimé à près de 656 millions d'euros en 2001.

<b>Coût direct du réseau en 2001</b>	<b>(en milliers d'euros)</b>
Frais de personnel	532 161
Impôts et taxes	18 351
Achats stockés et non stockés	6 586
Fournitures non stockables	5 785
Frais postaux et télécommunications	18 681
Entretien des locaux	12 687
Entretien des équipements et du matériel	3 319
Achats d'études et de sous-traitance	10 169
Autres dépenses de fonctionnement	4 920
<b>Total</b>	<b>655 641</b>
<i>dont coût du domaine social</i>	<i>12 655</i>

Les frais de personnel représentaient 81 % de ce coût direct.

Après déversement des activités prestataires évoquées ci-dessus, le coût de revient total du réseau atteignait 702 millions d'euros.



## RÉSEAU DE LA BANQUE DE FRANCE – RÉPARTITION PAR RÉGIONS ET AUTRES CIRCONSCRIPTIONS ADMINISTRATIVES

Région administrative	Nombre de départements	Surface en km2	Population (recensement 1999 ) en milliers d'habitants	Nombre de succursales pour un million d'habitants	Nombre de succursales pour 10000 km2	Répartition des succursales selon les circonscriptions administratives				
						Chef lieu de région	Préfecture	Sous-préfecture	Chef lieu de canton	Total
Ile-de-France	8	12 012	10 952	2.4	21.6	-	6	7	13	26
Champagne-Ardenne	4	25 606	1 342	4.5	2.3	1	3	2	-	6
Picardie	3	19 400	1 858	4.3	4.1	1	2	5	-	8
Haute-Normandie	2	12 258	1 780	3.4	4.9	1	1	3	1	6
Centre	6	39 151	2 440	3.3	2.0	1	5	2	-	8
Basse-Normandie	3	17 589	1 422	4.9	4.0	1	2	2	2	7
Bourgogne	4	31 582	1 610	5.0	2.5	1	3	4	-	8
Nord-Pas-de-Calais	2	12 414	3 997	3.5	11.3	1	1	9	3	14
Lorraine	4	23 540	2 310	5.2	5.1	1	3	6	2	12
Alsace	2	8 310	1 734	2.9	6.0	1	1	3	-	5
Franche-Comté	4	16 202	1 117	6.3	4.3	1	3	3	-	7
Pays de la Loire	5	32 082	3 222	3.1	3.1	1	4	5	-	10
Bretagne	4	27 184	2 906	3.8	4.0	1	3	7	-	11
Poitou-Charentes	4	25 809	1 640	4.3	2.7	1	3	3	-	7
Aquitaine	5	41 309	2 908	3.8	2.7	1	4	5	1	11
Midi-Pyrénées	8	45 347	2 552	4.3	2.4	1	7	3	-	11
Limousin	3	16 932	711	5.6	2.4	1	2	1	-	4
Rhône-Alpes	8	43 694	5 646	3.2	4.1	1	7	4	6	18
Auvergne	4	26 013	1 309	5.3	2.7	1	3	3	-	7
Languedoc-Roussillon	5	27 376	2 296	3.9	3.3	1	4	3	1	9
Provence-Alpes-Côte d'Azur	6	31 400	4 506	3.1	4.5	1	5	4	4	14
Corse	2	8 682	260	7.7	2.3	1	1	-	-	2
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>543 892</b>	<b>58 518</b>	<b>3.6</b>	<b>3.9</b>	<b>21</b>	<b>73</b>	<b>84</b>	<b>33</b>	<b>211</b>

Sources : Banque de France, Secrétariat général, janvier 2003

## RÉSEAUX DE BANQUES CENTRALES – EUROSISTÈME ET SYSTÈME EUROPÉEN DE BANQUES CENTRALES

<i>Banques centrales</i>	<i>Nombre de succursales à fin 2001</i>	<i>Effectifs en succursales</i>	<i>Nombre de succursales par million d'habitants</i>	<i>Décisions prises en 2002</i>
<b>I. France</b>	<b>211</b>	<b>7740</b>	<b>3.49</b>	
<b>II. Autres BCN de l'Eurosystème</b>	<b>342</b>	<b>20786</b>	<b>1.41</b>	
Allemagne	125	13123	1.52	En 2002, la décision a été prise de ramener le nombre de succursales à 70 d'ici cinq ans. Pour mémoire, les effectifs recensés ici englobent les échelons régionaux et locaux de la DBB.
Italie	99	4474	1.72	
Espagne	52	894	1.30	En 2002, la Banque a pris la décision de ramener à 22 le nombre de succursales à fin 2004.
Grèce	27	1000	2.50	
Portugal	10	287	1.00	
Belgique	10	364	0.98	Depuis le 1 <sup>er</sup> juillet 2002, sur les 10 agences, cinq assurent la gestion fiduciaire ainsi que les relations avec les établissements de crédit, l'élaboration de statistiques, ... ; les cinq autres n'assurent pas la gestion fiduciaire.
Autriche	8	100	0.99	
Finlande	5	149	0.96	
Pays-Bas	4	169	0.25	
Luxembourg	1	15	2.50	
Irlande	1	211	0.26	
<b>III. Autres BCN du SEBC</b>	<b>14</b>	<b>80</b>	<b>0.19</b>	
Royaume-Uni	14	80	0.23	Répartition des agences : 11 en Angleterre, 1 en Irlande du Nord, 1 en Ecosse et 1 en Pays de Galles.
Danemark	0	0	0.00	Fermeture en 1989 des 2 dernières succursales sur les six du réseau.
Suède	0	0	0.00	En 1997, la Sveriges Riksbank avait un réseau de 11 succursales, supprimé par la création d'une filiale chargée du stockage, de la distribution et du contrôle des billets et pièces métalliques.

Sources : Banque de France, 15 octobre 2002

## STATISTIQUES D'ACTIVITÉS DU RÉSEAU DE LA BANQUE DE FRANCE – ANNEE 2002

<i>Région</i>	<i>Billets triés toutes coupures (francs + euros) (en paquets)</i>	<i>Tests de conjoncture sur toutes activités</i>	<i>Bilans traités(en nombre)</i>	<i>Sessions GEODE réalisées dan le rayon d'action (en nombre)</i>	<i>Nombre de dossiers de surendettement déposés</i>	<i>Droits d'accès aux fichiers (FCC – FNCI – FICP)</i>
Ile-de-France	706 533	9 906	51 406	724	27 855	193 435
Champagne-Ardenne	104 081	3 358	5 359	185	4 792	15 418
Picardie	152 787	3 967	5 214	150	8 067	17 404
Haute-Normandie	182 708	2 902	5 262	151	8 154	20 209
Centre	204 209	4 153	8 128	149	8 855	24 170
Basse-Normandie	124 318	2 894	4 967	236	5 253	12 387
Bourgogne	143 460	3 966	5 608	216	5 359	21 034
Nord-Pas-de-Calais	347 171	6 237	11 228	358	19 182	50 378
Lorraine	215 310	4 701	6 805	239	8 150	29 600
Alsace	201 283	2 866	6 919	177	3 713	28 940
Franche-Comté	95 014	3 089	4 270	131	3 240	11 339
Pays de la Loire	235 281	5 122	12 290	306	8 485	24 052
Bretagne	220 568	5 925	10 387	231	6 928	17 837
Poitou-Charentes	125 901	3 923	5 507	155	5 199	16 434
Aquitaine	265 481	4 720	10 543	280	10 511	45 160
Midi-Pyrénées	219 633	4 046	9 067	169	6 036	32 098
Limousin	51 971	1 845	2 267	80	2 699	5 970
Rhône-Alpes	622 232	9 572	25 628	573	15 237	55 151
Auvergne	101 483	2 852	4 460	83	4 419	8 799
Languedoc-Roussillon	281 333	3 138	7 258	208	5 515	42 514
Provence-Alpes-Côte d'Azur	600 288	6 970	15 253	436	12 941	91 159
Corse	41 278	948	1 268	35	602	5 634
<b>Total</b>	<b>5 242 323</b>	<b>97 100</b>	<b>219 094</b>	<b>5 272</b>	<b>181 192</b>	<b>769 122</b>

*Sources : Banque de France, Secrétariat général, janvier 2003*

### 3 PRINCIPES DIRECTEURS FONDANT LES PROPOSITIONS RELATIVES AUX MODÈLES D'IMPLANTATION TERRITORIALE DE LA BANQUE DE FRANCE

Pour l'élaboration des modèles d'implantation territoriale proposés dans cette étude, cinq principes directeurs ont été retenus qui s'appliquent à chacun d'entre eux :

- mettre le réseau en mesure d'accomplir toutes ses missions et d'exercer l'ensemble de ses activités, en application des orientations stratégiques décidées par la Banque,
- mettre en place une organisation territoriale évolutive, en phase avec les mutations de l'environnement dans lequel elle est immergée, et fondée sur le principe de modularité,
- s'appuyer sur des pôles de compétences et travailler en réseau,
- accentuer l'ouverture sur l'extérieur,
- établir l'autorité du directeur régional sur l'organisation des activités et la répartition des moyens au sein de sa région.

#### 3.1 Mettre le réseau en mesure d'accomplir ses missions et d'exercer l'ensemble de ses activités, en application des orientations stratégiques décidées par la Banque

Le réseau de succursales de la Banque de France participe à la mise en œuvre des orientations stratégiques définies – et actualisées chaque année – dans chacun des grands domaines d'activité de l'institution. Dans le cadre ainsi tracé, il assure – et continuera d'assurer – pleinement ses cinq métiers de base (gestion de la circulation fiduciaire, gestion des instruments de paiement scripturaux, diagnostic en matière monétaire, financière et bancaire, analyse économique et financière des entreprises, services publics et d'intérêt général à destination des usagers de la sphère bancaire et financière).

Les orientations stratégiques, définies pour le réseau dans le Plan d'entreprise 2003, précisent les domaines d'actions prioritaires tant en ce qui concerne les métiers opérationnels que la gestion même.

##### *Orientation stratégiques retenues pour le réseau dans le Plan d'entreprise de la Banque de France*

*« Conforter le rayonnement de la Banque sur le territoire (adapter les métiers qui y concourent à la demande des partenaires) et poursuivre l'adaptation opérationnelle du réseau (améliorer le fonctionnement des succursales ; rechercher l'efficacité optimale des moyens engagés – effectifs, logistique immobilière et technique – pour assurer les missions attendues) ».*

*« Affirmer le rôle d'appui de l'activité « connaissance des entreprises » aux missions fondamentales de la Banque », c'est-à-dire conforter la fonction dans son rôle de prestataire de services, notamment dans le cadre du contrôle prudentiel et de la prévention des risques. « Maintenir la crédibilité de la cotation en s'adaptant à la mise en place du nouveau ratio de solvabilité bancaire. Veiller à l'équilibre financier du métier. Poursuivre l'adaptation des organisations locales et développer une approche de coûts standards pour aider à la rationalisation des conditions d'activité des comptoirs ».*

*« Conforter les missions de surveillance des relations entre la sphère financière et les particuliers : harmoniser le fonctionnement des commissions de surendettement ; assurer le fonctionnement du dispositif défini dans la loi « MURCEF » au titre du Comité de la médiation bancaire et de la conduite d'enquêtes relatives à l'application du droit de la consommation aux opérations des banques. »*

*« Poursuivre les actions d'amélioration du fonctionnement du réseau : développer l'organisation régionale, réorganiser le contrôle de gestion aux niveaux central et régional, approfondir la démarche de maîtrise des risques dans le réseau, mettre en œuvre, le moment venu et en fonction des décisions prises, les actions visant à optimiser l'implantation territoriale de la Banque. »<sup>10</sup>*

<sup>10</sup> Sources : « Journées « Plan d'entreprise » - 28, 29 et 30 octobre 2002 », Banque de France, Secrétariat général, novembre 2002.

Dans le cadre de cette étude, l'hypothèse a été faite, en prenant en considération les conclusions du rapport sur l'avenir des opérations avec la clientèle particulière, que cette dernière ne serait plus exercée dans le réseau. Enfin, la gestion interne est considérée comme un pôle distinct des métiers opérationnels.

De fait, le passage de l'architecture présente du réseau au modèle-cible qui serait retenu ne doit absolument entraîner ni abandon ou réduction des missions et des activités, ni altération de la qualité des produits et des services fournis.

Cette hypothèse implique qu'une partie des effectifs rendus disponibles par les fermetures ou les modifications d'affectation de sites soit transférée vers les succursales d'accueil de sorte à assurer le maintien des activités des trois pôles opérationnels : la gestion de la circulation fiduciaire, la collecte, l'analyse et la mise à disposition d'informations sur les entreprises non financières, le traitement des dossiers de surendettement.

- Estimation des effectifs à transférer au titre de la gestion de la circulation fiduciaire

Considérant les évolutions à terme de la filière fiduciaire, la Caisse générale propose deux cartes distinctes des caisses institutionnelles à conserver<sup>11</sup>.

Pour chacune de ces cartes, les reports d'activités des caisses institutionnelles fermées vers celles qui seraient maintenues ont été évalués et, cela, cas par cas. L'appréciation des effectifs supplémentaires nécessaires pour traiter ces reports d'activités a été faite sur la base des estimations normatives de l'Inspection générale.

- Estimation des transferts d'effectifs au titre de la collecte, de l'analyse et de la mise à disposition d'informations sur les entreprises non financières et du traitement des dossiers de surendettement.

Pour ces deux métiers, la démarche adoptée s'articule en quatre étapes.

- Les rayons d'action des succursales maintenues seraient redessinés pour tenir compte des implantations qui viendraient à être fermées ou dont le périmètre des activités<sup>12</sup> serait modifié. Une carte des rayons d'action a été élaborée pour chacun des modèles retenus.
- Les travaux assurés par les succursales qui viendraient à être fermées ou dont le périmètre des activités serait modifié ont été estimés sur la base du nombre de bilans (y compris ceux qui relèvent des diagnostics d'entreprises) et du nombre de dossiers de surendettement à traiter. Ce sont ces volumes d'activité qui seraient transférés vers les succursales maintenues sur la base des rayons d'action redessinés.
- Les effectifs nécessaires pour traiter, dans les succursales maintenues, les volumes totaux d'activités, y compris ceux en provenance des comptoirs qui viendraient à être fermés ou dont le périmètre des activités serait modifié, ont été évalués sur la base de ratios, exprimés en nombre de jours agent par bilan ou par dossier de surendettement à traiter, identiques pour tous les modèles proposés. En ont été déduits les effectifs à transférer des succursales à fermer ou changeant d'activités vers les sites d'accueil.

---

<sup>11</sup> Voir le chapitre sur la présentation du réseau dans sa structure actuelle – paragraphe relatif aux missions et activités du réseau (gestion de la filière fiduciaire) ainsi qu'en annexe la note sur la contribution du réseau à la gestion de la filière fiduciaire.

<sup>12</sup> Voir infra paragraphe 3.2

En ce qui concerne l'activité « Collecte, analyse et mise à disposition d'informations sur les entreprises non financières », a été retenu le ratio atteint à ce jour par les succursales qui traitent 1 000 bilans et plus par an, soit 1,14 jour agent pour un bilan (hors congés et hors formation), la moyenne nationale étant de 1,17 jour agent par bilan.

En ce qui concerne les dossiers de surendettement, le ratio de 1 jour agent par dossier de surendettement (hors congés et hors formation) a été utilisé.

- Enfin, globalement, a été retenue l'hypothèse, en accord avec la Direction générale des ressources humaines, selon laquelle tout transfert de 10 agents appartenant au personnel de bureaux vers une succursale d'accueil pourrait être accompagné du transfert d'un cadre ou, éventuellement, d'un secrétaire rédacteur.

### **3.2 Mettre en place une organisation territoriale évolutive, en phase avec les mutations de l'environnement dans lequel elle est immergée, et fondée sur le principe de modularité**

L'objectif est de bâtir une organisation et un fonctionnement du réseau à la fois souples et efficaces et de se mettre en mesure d'assurer à la collectivité le meilleur service au meilleur coût.

Or les métiers qui sont exercés dans le réseau sont de natures fondamentalement différentes. Ils requièrent, de la part des personnels qui les exercent, des aptitudes, des compétences, voire des expertises distinctes. Ils nécessitent la mise en œuvre de moyens appropriés, notamment en matière d'investissements immobiliers et informatiques. Ils mettent la Banque en relation avec des partenaires, des usagers et des clients qui ont des besoins et qui suivent des évolutions qui leur sont propres.

A l'évidence, il en résulte que les métiers du réseau ne peuvent s'exercer de manière identique dans chacune des implantations. Aussi est-il proposé d'abandonner le principe d'universalité selon lequel les succursales assurent, toutes, l'ensemble des métiers confiés au réseau et de fonder le modèle futur d'implantation territoriale de la Banque sur un principe de modularité. C'est d'ailleurs déjà le cas aujourd'hui dans la mesure où toutes les succursales ne disposent pas d'une caisse institutionnelle.

Par principe de modularité, il faut entendre que toutes les missions et les activités confiées au réseau ne seraient plus assurées par chacune des implantations de la Banque. Ces dernières pourraient être le lieu d'exercice soit d'un seul des cinq métiers de base (sites « unipolaires »), soit de plusieurs ou de tous les métiers de base (sites « multipolaires »). La règle est d'adapter l'organisation de la Banque aux besoins de son environnement immédiat et d'optimiser le parc immobilier existant ainsi que les investissements effectués, en cours ou à lancer, tout en assurant la compatibilité de l'exercice sur un même site, dès lors qu'il est multipolaire, de métiers de natures différentes. A partir de cette règle initiale,

- les décisions pour dédier des implantations à la gestion de la circulation fiduciaire seraient prises au regard d'au moins trois critères : l'existence d'installations sécurisées à la Banque, les besoins de nos partenaires, le souci d'optimiser les circuits de l'ensemble de la filière fiduciaire ;
- les activités d'analyse économique et celles qui requièrent de fréquentes relations avec les autorités administratives et politiques locales seraient situées de préférence dans les grandes aires métropolitaines et à proximité des autorités administratives compétentes ;
- les services publics et d'intérêt général aux usagers de la sphère financière et bancaire devraient être organisés de sorte à faciliter, pour ces derniers, l'accès aux informations et, dans la mesure où cela s'avère nécessaire, aux services de la Banque.

Aussi, en fonction de ce principe et selon les modèles d'implantation territoriale proposés, le réseau de la Banque de France serait-il composé d'implantations de types différents : succursales, antennes fiduciaires, bureaux d'accueil et d'information au titre des services publics et d'intérêt général.

- Organisation des succursales

Selon les modèles, le réseau pourrait inclure deux types différents de succursales :

- des succursales de plein exercice qui seraient des implantations permanentes assurant toutes les missions et activités confiées au réseau, y compris la gestion de la circulation fiduciaire ;
- des succursales sans caisse qui seraient des implantations permanentes assurant toutes les missions et activités confiées au réseau, à l'exception de la gestion de la circulation fiduciaire.

Les succursales sans caisse seraient gérées rigoureusement comme les succursales de plein exercice, à l'exception bien entendu des services de caisse qu'elles n'assureraient plus. Ce mode de fonctionnement est, comme il a déjà été indiqué, cohérent avec l'orientation préconisée dans l'étude sur l'avenir des opérations avec la clientèle particulière dont la disparition entraînerait celle des caisses de clientèle. Ces succursales pourraient être installées dans des bureaux banalisés.

La Banque assure au public un service d'échange de billets, notamment des coupures privées du cours légal. De plus, elle accepte d'échanger les billets fractionnés ou mutilés dans certaines conditions. En cas de révision de l'implantation territoriale du réseau, ce service pourrait continuer à être offert dans les conditions suivantes :

- possibilité d'échanges « fiduciaire contre fiduciaire » dans toutes les succursales ayant une caisse ainsi que dans les implantations dédiées à la gestion de la circulation fiduciaire ;
- échanges avec des contreparties par crédit aux comptes uniquement ou mandat postal aux frais des demandeurs dans les succursales qui ne seraient pas dotées d'un service de caisse.

Dans les villes importantes (Lyon et Lille notamment), la Banque serait amenée à maintenir un guichet d'échange dès lors que la succursale ne disposerait pas de caisse. A Paris, les échanges seraient possibles aux guichets de la succursale maintenue et, ponctuellement et pour des périodes déterminées, des guichets devraient pouvoir être ouverts au siège, notamment lors des changements de gammes.

Toutes ces dispositions devraient être prises en conformité avec les règles de sécurité en vigueur.

- Organisation des antennes fiduciaires

Les antennes fiduciaires seraient des implantations permanentes dédiées à la gestion de la circulation fiduciaire. Elles pourraient être organisées sur le mode retenu pour Lyon-Gerland qui est un site entièrement consacré à la gestion de la circulation fiduciaire.

L'organisation générale de l'antenne et la gestion des agents qui y travailleraient seraient pilotées par la succursale de rattachement. En tant que de besoin, un correspondant immobilier local pourrait être désigné et une enveloppe budgétaire propre serait attribuée à cette unité.

La fréquence et le volume des valeurs transitant par ces antennes ainsi que la gestion forcément très serrée des accréditations pour les accès aux locaux et les travaux sur machines nécessiteraient la présence d'au moins deux contrôleurs et d'un correspondant local de la sécurité. L'équipe de contrôle devrait comporter un cadre qui appartiendrait à la cellule de contrôle de la succursale de rattachement.

Enfin, les contrôles mensuels et semestriels seraient réalisés par d'autres agents spécialement détachés à cet effet de la succursale de rattachement.

- Organisation des bureaux d'accueil et d'information à destination des usagers de la sphère financière et bancaire

Des bureaux d'accueil et d'information à destination des usagers de la sphère financière et bancaire seraient créés dans les départements où la Banque ne serait pas représentée. Ces bureaux seraient des implantations, permanentes ou non (c'est-à-dire qu'ils pourraient n'être ouverts que quelques demi-journées par semaine selon les besoins), qui offriraient aux particuliers les services suivants : traitement du surendettement, accès aux fichiers, droit au compte, Infobanque. Ils pourraient être installés soit dans les locaux loués par la Banque, soit dans des locaux partagés avec d'autres services publics à condition qu'un niveau nécessaire de sécurité soit garanti. En tout état de cause, ils seraient gérés à partir de succursales de rattachement.

### **3.3 S'appuyer davantage sur des pôles de compétences étoffés et travailler en réseau**

- La constitution (ou le confortement) de pôles de compétence est cohérente avec les orientations stratégiques mises en application depuis des années pour le métier « Collecte, analyse et mise à disposition d'informations sur les entreprises non financières ».

En se fondant sur les pratiques déjà expérimentées en la matière, les pôles de compétences sont caractérisés par :

- la constitution d'équipes étoffées,
- une animation appropriée des équipes,
- l'existence d'un niveau minimal d'activités de sorte que les équipes disposent d'une masse critique de dossiers à traiter (volume, qualité, diversité des cas) propre à assurer le maintien du niveau d'expertise requis ;
- une forte synergie avec l'environnement économique immédiat.

Il est donc proposé de continuer à conforter ces pôles de compétences, en nombre et en expertise, et de les étendre à tous les métiers opérationnels du réseau, tout en veillant à une répartition géographique cohérente avec les caractéristiques socio-économiques des territoires.

- En matière de gestion interne, la question se pose de savoir s'il ne faudrait pas reconsidérer l'échelon régional. D'ores et déjà, cet échelon apparaît à bien des égards trop fin pour atteindre une taille critique en matière de gestion, plus particulièrement dans le cas des régions de faible dimension. La réduction de l'implantation territoriale ne pourrait qu'accentuer encore le phénomène. Aussi serait-il opportun d'examiner certains regroupements interrégionaux des activités de gestion interne. Une meilleure efficacité devrait en découler du fait d'une diminution des effectifs en charge notamment des activités de support transversal<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Dans l'organisation actuelle, 44 centres budgétaires au titre du réseau (22 régions et 22 CE) et 22 contrôleurs de gestion régionaux. En 2001, 187 EATP déclarés au titre du contrôle de gestion et du budget dans le réseau contre 79 au siège.



### 3.4 Accentuer l'ouverture vers l'extérieur

- Pour assurer une meilleure symbiose avec l'environnement économique, il importe de développer un principe de « présence de place mobile ». Certaines des fonctions assumées par les agents du réseau relèvent déjà de ce principe : analystes GEODE, analystes SESAME, RIRS, CIR, ... Il est proposé d'aller désormais au-delà et de constituer une fonction de responsables territoriaux qui auraient pour objet d'assurer l'ensemble des relations avec les entreprises et les responsables économiques et administratifs pour un territoire donné.

Les rayons d'action des succursales seraient découpés en se fondant principalement sur deux critères : le nombre d'entreprises, la délimitation de territoires économiques et de bassins d'emplois de tailles significatives. Un directeur délégué se verrait ainsi attribuer un territoire de compétence, assorti d'un portefeuille d'entreprises. Il aurait pour mission de visiter chaque année un certain nombre d'entreprises de son territoire. Il serait amené à coupler ses visites aux entreprises avec des rencontres avec des responsables locaux : Chambres de commerce et d'industrie, responsables bancaires de groupes ou d'agences d'entreprises, responsables administratifs ou politiques, ... Il pourrait être accompagné du directeur de la succursale, notamment quand la dimension ou la nature des entreprises excéderait la délégation qui lui aurait été attribuée.

De fait, ce cadre aurait à assurer les fonctions dites de « front office » ainsi que la validation des cotations dans le cadre de la délégation qui lui aurait été consentie. Les traitements de « back office » seraient effectués dans sa succursale de rattachement.

Trois conditions paraissent devoir être réunies :

- le choix des cadres appelés à cette fonction nécessiterait de respecter deux critères : une compétence d'un niveau élevé et la capacité à travailler de façon autonome ;
  - ces cadres devraient être dotés de moyens matériels adéquats : véhicules de service, moyens téléphoniques, matériels informatiques portables et crédits budgétaires pour faire face aux frais de déplacement et de représentation. Dans cet ordre d'idées, il est clair que ces cadres devraient pouvoir bénéficier de liaisons télématiques sécurisées avec leur « back office » : à cet égard, la possibilité d'avoir un accès délocalisé à nos bases et, à partir de 2005, la mise en œuvre du système « ASCOT » qui permettra la consultation à distance de dossiers d'entreprises complets seront des facteurs qui faciliteraient la mise en œuvre de cette proposition ;
  - les relations de ces cadres avec la direction et les équipes de leurs succursales de rattachement devraient être clairement identifiées, ce qui suppose notamment la mise en place d'un système précis de délégation ainsi qu'un positionnement hiérarchique clair et reconnu.
- Enfin, l'ouverture sur l'extérieur pourrait être favorisée par une revitalisation des conseils consultatifs de succursales qui entourent les directeurs de leurs avis. S'appuyant sur un territoire élargi, le nombre de conseillers pourrait être accru, ce qui permettrait de mieux représenter la diversité des secteurs d'activités, tout en respectant la représentation des principaux bassins d'emplois du rayon d'action. A ces conseils, présidés par les directeurs de succursale, participeraient le cas échéant les directeurs délégués.

### **3.5 Renforcer l'autorité du directeur régional sur l'organisation des activités et la répartition des moyens au sein de sa région**

Depuis des années, les progrès dans l'organisation et dans l'efficacité du réseau des succursales se sont largement construits autour de la solidarité régionale. En effet, dans de nombreux cas, la région est apparue comme l'espace pertinent à l'intérieur duquel les responsables des unités trouvent la motivation et l'appui indispensables pour conduire dans la durée les adaptations nécessaires.

Les collèges régionaux, qui réunissent les directeurs des succursales de la région sous l'autorité du directeur régional, se sont avérés des lieux propices à la réflexion, à la prise de décision mais aussi à l'expérimentation. Ils ont favorisé les initiatives et les échanges de bonnes pratiques dont le développement et la généralisation ont entraîné des gains de productivité remarquables. Ils ont aussi permis le renforcement de l'expertise dans l'exercice des missions du réseau. A raison de leur expérience, des responsabilités qui leur ont été confiées et de l'autorité que les directeurs leurs ont reconnue, les directeurs régionaux ont été les pivots et les catalyseurs de cette évolution largement profitable à la Banque si on en juge par les résultats obtenus. Ces acquis rendent désormais possible une déconcentration plus prononcée des métiers de moyens.

Par ailleurs, il est impératif que les actions de la Banque, pour être comprises de son environnement, s'inscrivent dans un cadre cohérent et homogène. Ainsi les décisions prises en matière de cotation des entreprises et des groupes ou de traitement des dossiers de surendettement doivent répondre à une logique clairement identifiable quel que soit le lieu où la Banque est présente. Dans ce domaine aussi, l'espace régional a montré qu'il pouvait être le lieu d'équilibre entre les orientations et les objectifs arrêtés au plan national et leur traduction adaptée aux réalités locales.

Dans la région, le directeur régional doit être le relais de la direction du réseau pour assurer la coordination, le pilotage et la supervision des activités des succursales dans le cadre des missions de la Banque. Il doit disposer à ce titre non seulement de l'autorité hiérarchique nécessaire mais aussi des moyens d'évaluation, voire de sanction, qui lui sont attachés.

L'organisation régionale devrait donc reposer sur :

- la généralisation, dans les différents domaines d'activité exercés dans les succursales, de pôles de compétence placés sous l'autorité du directeur régional qui garantiraient à la fois le niveau d'expertise nécessaire des agents dans l'exercice de nos missions et la bonne homogénéité des conditions de leur réalisation ;
- la délégation plus complète au directeur régional du pouvoir de décision en matière de répartition des moyens humains et budgétaires affectés aux unités du réseau dans la région, gage de l'optimisation de leur gestion ;
- la mise à disposition du directeur régional du pouvoir d'évaluation des directeurs de sa région, contrepartie indispensable de la délégation de pouvoir accordée par le Gouvernement de la Banque. Naturellement leur action devrait s'exercer à l'intérieur de plans régionaux élaborés en collaboration avec les responsables d'unités de la région dans le respect des principes de management inscrits dans la Charte de management de la Banque.

Plus largement, le directeur régional devrait constituer le pivot de l'organisation des unités de sa région. Témoin direct de l'évolution de l'environnement dans cette dernière, il devrait être mis en mesure de promouvoir et de proposer au Gouvernement de la Banque, en tant que de besoin, les adaptations nécessaires des implantations de la Banque dans sa région, voire de suggérer la mise en place, notamment en matière de gestion interne, de structures inter-régionales.

## SYNTHÈSE DES ACTIONS OU MESURES PROPOSÉES EN REGARD DES PRINCIPES DIRECTEURS

Principes directeurs applicables à chacun des modèles d'implantation territoriale proposés	Actions ou mesures proposées en regard de ces principes directeurs
1. Mettre le réseau en mesure d'accomplir les missions et exercer les activités qui lui sont confiées, et cela en phase avec les orientations stratégiques que la Banque s'est fixées à moyen terme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transférer partie des effectifs touchés par les fermetures ou les changements d'activités de succursales vers les succursales d'accueil en visant des gains de productivité (gestion de la circulation fiduciaire, connaissance des entreprises, services publics et d'intérêt général à destination des usagers).</li> </ul>
2. Mettre en place une organisation territoriale évolutive, en phase avec les mutations de l'environnement dans lequel elle est immergée, et fondée sur le principe de modularité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abandonner le principe selon lequel toutes les succursales sont « universelles » ; priorité à la mise en œuvre d'une organisation modulaire, adaptée aux différents métiers exercés par le réseau et aux caractéristiques des territoires socio-économiques.</li> <li>• Étendre la notion de pôles de compétences et d'expertises au sein même du métier « Connaissance des entreprises » et aux autres pôles opérationnels du réseau (services publics et d'intérêt général à destination des usagers de la sphère monétaire et financière notamment).</li> <li>• Déployer la fonction de directeurs délégués (connaissance des entreprises, commissions de surendettement, présence de place).</li> </ul>
3. S'appuyer sur des pôles de compétences et travailler en réseau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généraliser les pôles de compétences et d'expertises en priorité au sein du métier « Connaissance des entreprises » ; l'étendre aux autres métiers opérationnels (services publics et d'intérêt général) – s'assurer de la qualité du management de ces pôles.</li> <li>• Instaurer, en tant que de besoin, des pôles interrégionaux en matière de gestion interne.</li> </ul>
4. Accentuer l'ouverture vers l'extérieur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déployer la fonction de directeurs délégués (connaissance des entreprises, commissions de surendettement, présence de place).</li> <li>• Généraliser les pôles de compétences et d'expertises en priorité au sein du métier « Connaissance des entreprises » ; l'étendre aux autres métiers opérationnels (services publics et d'intérêt général) – s'assurer de la qualité du management de ces pôles.</li> <li>• Revitaliser les conseils consultatifs des succursales.</li> </ul>
5. Etablir l'autorité du directeur régional sur l'organisation des activités et la répartition des moyens au sein de sa région	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placer les pôles de compétences et d'expertises sous l'autorité du directeur régional.</li> <li>• Déléguer pleinement au directeur régional le pouvoir de décision en matière de répartition des moyens humains et budgétaires affectés aux unités de la région.</li> <li>• Mettre à disposition du directeur régional le pouvoir d'évaluer les directeurs de succursales de sa région.</li> <li>• Mettre le directeur régional en mesure de promouvoir et de proposer au Gouvernement de la Banque les adaptations nécessaires des implantations de sa région.</li> </ul>

## 4 PRÉSENTATION DES MODÈLES D'IMPLANTATION TERRITORIALE

- Dans le cadre de cette étude, quatre modèles distincts ont été analysés :

- le modèle régional,
- le modèle modulaire à maille régionale,
- le modèle départemental,
- le modèle départemental aménagé.

Ces modèles se fondent en première approche sur les structures de l'organisation administrative française, à savoir le département et la région. La région tend de plus en plus à devenir la collectivité territoriale majeure au niveau de laquelle se trouvent les principaux décideurs de l'administration, des banques et des entreprises. Le département reste la collectivité territoriale de référence sur les plans administratif et politique, comme d'ailleurs dans l'esprit des citoyens français.

La démarche adoptée dans cette étude a consisté, en partant d'un modèle d'implantation territoriale fondé strictement sur l'une ou l'autre structure administrative et en procédant à une analyse de pertinence au regard des cinq principes directeurs exposés ci-dessus, à en dériver un modèle aménagé de telle sorte que l'ensemble des missions assignées à la Banque continuent d'être exercées dans des conditions optimales.

Naturellement, selon le terme ou l'horizon envisagés, les différents modèles n'ont pas le même degré de faisabilité au regard de la capacité du réseau à s'acquitter de ses missions. Aussi les modèles ont-ils été construits de telle sorte qu'ils s'enchaînent dans le temps de manière aussi cohérente que possible.

- D'une manière générale, pour les modèles qu'il a été jugé pertinent d'évaluer, les incidences ont été estimées à partir des données 2001 relatives aux effectifs et au coût direct des unités d'exploitation du réseau (hors organismes sociaux et représentation du personnel) ainsi qu'aux coûts des prestations fournies par le siège au réseau en matière de formation et de systèmes d'information (réseaux et postes de travail). A contrario, elles n'intègrent pas :
  - les suppressions de postes que les fermetures de succursales pourraient entraîner au siège<sup>14</sup>. Ces suppressions ne pourraient être évaluées qu'à terme, à l'issue de la mise en œuvre de la réforme, exception faite de ce qui aurait trait à l'abandon de la gestion de la clientèle particulière. De fait, elles seraient susceptibles de concerner certaines unités de la Direction de l'immobilier et des services généraux et de la Direction générale des ressources humaines, notamment,
  - les recettes qui pourraient être tirées de la vente des biens immobiliers, mobiliers ou matériels et les charges qui continueraient à courir dans l'attente de la réalisation de ces cessions,
  - les investissements, en particulier immobiliers, à réaliser dans les implantations maintenues dont les effectifs seraient accrus,
  - le coût du plan social qui pourrait être mise en place.

---

<sup>14</sup> Les estimations faites dans cette étude incluent les effectifs des agents de Paris-Louvre alors même qu'au titre de la gestion interne ils sont affectés au siège à l'exception toutefois du directeur et de son adjoint.

## **4.1 Modèle régional**

### **4.1.1 Construction du modèle régional**

Dans le modèle régional, la Banque conserverait une unique succursale de plein exercice installée au chef-lieu de chaque région.

Ce modèle présenterait des atouts forts pour une reconfiguration du réseau. En effet, il placerait chacune des succursales au sein d'un territoire de dimensions économique et sociale vastes et à un niveau où bon nombre des partenaires de la Banque prennent leurs décisions. Il serait conforme à l'organisation interne de l'Institution qui tend d'ores et déjà à centraliser au niveau de la succursale régionale un certain nombre de fonctions (gestion des dépenses, contrôles comptables, contrôles en matière de sécurité informatique, ...).

### **4.1.2 Carte du modèle régional**

Dans le cadre de ce modèle, le réseau serait composé de 21 succursales de plein exercice, assurant toutes les missions et activités confiées aux comptoirs, y compris la gestion de la circulation fiduciaire, plus une succursale sans caisse à Paris, Paris-Raspail.

Au total, par rapport au réseau dans sa structure actuelle, 189 succursales seraient à fermer.

### **4.1.3 Limites du modèle régional**

Même en prenant en compte les évolutions prévisibles, d'une part, des outils dont dispose le réseau, particulièrement dans le domaine de la connaissance des entreprises, et, d'autre part, de l'organisation des relations avec nos différents partenaires extérieurs, notamment l'organisation de la filière fiduciaire, il ne paraît pas possible de mettre en œuvre à court-moyen terme le modèle régional sans être conduit à remettre en cause substantiellement la nature et le mode d'exercice de nos missions et de nos activités.

Aussi est-ce la raison pour laquelle, même s'il peut légitimement être considéré comme une cible à atteindre à long terme dès lors que des évolutions structurelles profondes de l'environnement du réseau se seraient réalisées, le modèle régional n'a pas été retenu et n'a pas fait l'objet, dans la présente étude, d'une analyse détaillée, pas plus que d'un chiffrage estimatif des incidences sur les effectifs et sur les budgets.

## 4.2 Modèle modulaire à maille régionale

Dans le modèle modulaire à maille régionale, le réseau serait configuré de manière à assurer, sur un territoire de référence qui est la région dans son acception administrative, l'ensemble de ses métiers de base (la gestion de la circulation fiduciaire, la gestion des instruments de paiement scripturaux, la contribution au diagnostic en matière monétaire, financière et bancaire, l'analyse économique et financière des entreprises, les services publics et d'intérêt général à destination des usagers de la sphère bancaire et financière) ainsi que la présence de place.

Le modèle serait modulaire en ce sens que toutes les implantations de la Banque au sein de la région, qu'elles soient permanentes ou non, n'assureraient pas nécessairement tous les métiers confiés au réseau.

### 4.2.1 Construction du modèle modulaire à maille régionale

- Le modèle modulaire à maille régionale a été construit en s'appuyant sur les besoins exprimés par les métiers les plus structurants en matière d'implantation : la gestion de la circulation fiduciaire, la connaissance des entreprises, les services publics et d'intérêt général aux usagers de la sphère financière et bancaire. Le nombre de succursales à moyen terme (8-10 ans) a été déterminé en prenant en considération non seulement les besoins découlant des missions et activités du réseau telles qu'elles sont exercées aujourd'hui, mais aussi de leurs évolutions dans les quatre ou cinq prochaines années<sup>15</sup>.

En ce qui concerne la gestion de la circulation fiduciaire, il a semblé logique de prendre pour base la carte à 55 caisses institutionnelles proposée par la Caisse générale pour tenir compte à la fois des facteurs d'évolution qui modifient les conditions d'exercice de la gestion de la circulation fiduciaire et de la nécessité d'optimiser le parc des propres caisses de la Banque.

Pour les services publics et d'intérêt général rendus aux particuliers, l'organisation retenue serait celle qui a déjà été évoquée, dans laquelle les fonctions de « back office » seraient exercées dans les succursales et les fonctions d'accueil et d'information seraient confiées soit aux succursales, soit à des bureaux installés dans les départements où la Banque ne disposerait pas de succursale.

Toutes les tâches confiées au réseau dans le cadre des autres métiers opérationnels (gestion des instruments de paiement scripturaux et des systèmes d'échange, diagnostic en matière monétaire, financière et bancaire, analyse économique et financière des entreprises) pourraient être exercées dans le cadre du modèle à maille régionale.

- La répartition des implantations entre régions respecterait pour l'essentiel l'importance relative de ces dernières appréciée au travers des trois critères de base que sont la superficie, la population et le PIB.

---

<sup>15</sup> Voir les points développés dans le chapitre sur la présentation du réseau dans sa structure actuelle ainsi que les annexes relatives aux contributions du réseau aux différents métiers de la Banque de France.

## RÉPARTITION DES IMPLANTATIONS DE LA BANQUE DE FRANCE DANS LE MODÈLE MODULAIRE À MAILLE RÉGIONALE

Régions	Superficie des régions en km2	Population par région (1999)	PIB par région (1998)	Répartition des succursales si pondération par superficie	Répartition des succursales si pondération par population	Répartition des succursales si pondération par PIB	Répartition dans le modèle modulaire à maille régionale
Ile-de-France	12 012	10 952	2 592 529	1.0	8.4	12.9	5
Champagne-Ardenne	25 606	1 342	191 862	2.1	1.0	0.9	2
Picardie	19 400	1 848	232 852	1.6	1.4	1.2	2
Haute-Normandie	12 258	1 780	268 533	1.0	1.4	1.3	1
Centre	39 151	2 440	331 558	3.2	1.9	1.6	2
Basse-Normandie	17 589	1 422	182 922	1.5	1.1	0.9	1
Bourgogne	31 582	1 610	221 865	2.6	1.2	1.1	2
Nord-Pas-de-Calais	12 414	3 997	498 357	1.0	3.1	2.5	2
Lorraine	23 540	2 310	290 636	1.9	1.8	1.4	2
Alsace	8 310	1 734	273 335	0.7	1.3	1.4	1
Franche-Comté	16 202	1 117	149 000	1.3	0.9	0.7	1
Pays de la Loire	32 082	3 222	436 185	2.7	2.5	2.2	3
Bretagne	27 184	2 906	371 872	2.2	2.2	1.8	2
Poitou-Charentes	25 809	1 640	199 796	2.1	1.3	1.0	2
Aquitaine	41 309	2 908	401 864	3.4	2.2	2.0	2
Midi-Pyrénées	45 347	2 552	341 406	3.8	2.0	1.7	2
Limousin	16 932	711	87 899	1.4	0.5	0.4	1
Rhone-Alpes	43 694	5 646	900 983	3.6	4.3	4.5	5
Auvergne	26 013	1 309	168 749	2.2	1.0	0.8	1
Languedoc-Roussillon	27 376	2 296	272 526	2.3	1.8	1.4	2
Provence-Alpes-Côte d'Azur	31 400	4 506	627 585	2.6	3.5	3.1	3
Corse	8 682	260	31 890	0.7	0.2	0.2	1
<b>Total</b>	<b>543 892</b>	<b>58 518</b>	<b>9 074 204</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>

Sources : Banque de France, janvier 2003

De fait, la grille de décisions est la suivante pour chacune des régions :

- en principe, une succursale serait implantée au chef-lieu de région. Dans quelques cas néanmoins (Champagne-Ardenne notamment), la question se pose de savoir s'il ne serait pas préférable d'implanter la Banque dans une ville (Reims en l'espèce) dont l'activité économique est plus importante que celle du chef-lieu de région (Châlons-en-Champagne) ;
- dans le cas où plusieurs succursales seraient retenues au sein d'une même région, les succursales non situées au chef-lieu de région seraient choisies sur la base des critères suivants : niveau d'activités (bilans + services aux usagers), bassin d'emplois ou centre économique, situation géographique (zone d'accès difficile, continuité du maillage géographique du réseau) ; d'une manière générale, serait privilégiée l'implantation de ces succursales dans des villes qui sont des centres économiques ou des bassins d'emplois importants plutôt que dans des cités administratives (chefs-lieux de départements).

Pour ce qui concerne l'implantation des caisses, le modèle s'appuie, comme il a été indiqué ci-dessus, sur les recommandations de la Caisse générale dans son scénario à 55 caisses institutionnelles (sauf le site de Calais qui n'a pas été retenu en raison de la proximité de l'antenne fiduciaire de Roubaix qui paraît apte à traiter la totalité des flux ).

#### 4.2.2 Organisation du réseau dans le modèle modulaire à maille régionale

Dans le modèle modulaire à maille régionale, le réseau serait composé de trois types d'implantations permanentes :

- des succursales de plein exercice, assurant tous les métiers du réseau, y compris la fonction de caisse institutionnelle,
- des succursales sans caisse,
- des antennes fiduciaires, c'est-à-dire des caisses institutionnelles<sup>16</sup>.

De plus, des bureaux d'accueil et d'information au titre des services publics et d'intérêt général, permanents ou non, seraient créés. Enfin, pour compléter l'organisation régionale de la Banque, il est proposé de constituer une fonction d'agents chargés d'un territoire de référence.

Les modes de fonctionnement et d'organisation de toutes ces entités seraient conformes aux préconisations énoncées dans le chapitre relatif aux principes directeurs.

##### 4.2.2.1 Création de bureaux d'accueil et d'information

Des bureaux d'accueil et d'information du public seraient créés dans les départements où la Banque ne disposerait pas de succursale.

Les agents de la Banque, travaillant dans ces bureaux, seraient chargés des fonctions suivantes :

- au titre du traitement des situations de surendettement, fournir aux usagers les éléments d'information nécessaires, les aider en tant que de besoin à remplir les différentes rubriques

---

<sup>16</sup> Voir les propositions relatives aux modalités de fonctionnement des antennes fiduciaires dans le chapitre sur les principes directeurs.



- d'un dossier, vérifier que les dossiers remis à leurs guichets sont complets, en effectuer la transmission vers la succursale chargée des traitements ; renseigner les usagers qui en font la demande de l'état d'avancement des procédures qui les concernent ; entretenir les relations d'information réciproque et de coopération avec les travailleurs sociaux ;
- au titre de l'exercice du droit au compte, instruire les demandes des usagers et préparer les décisions soumises à validation hiérarchique ;
  - au titre du droit d'accès aux fichiers (FCC, FICP, FNCI), répondre aux demandes des usagers.

Composés de 2 à 3 agents, travaillant à temps plein ou à temps partiel, ces bureaux seraient ouverts soit en permanence, soit seulement quelques demi-journées par semaine. Ils pourraient être installés soit dans des locaux loués en propre par la Banque, soit dans des lieux partagés avec d'autres administrations ou services publics. Dans une même ville, il serait tout à fait envisageable de maintenir une antenne fiduciaire et de créer un bureau d'accueil et d'information à l'intention des usagers de la sphère financière et bancaire. Dans une telle occurrence, le bureau et l'antenne fiduciaire ne seraient implantés dans le même immeuble qu'à la condition expresse que les règles de sécurité soient respectées et, notamment, que les cheminements des transporteurs de fonds soient rigoureusement séparés des autres flux de circulation.

Les agents travaillant dans ces bureaux seraient affectés (fonctionnellement et hiérarchiquement) à la succursale chargée du traitement des dossiers de surendettement du rayon d'action.

Enfin, il serait souhaitable que des rotations d'agents soient organisées entre ces bureaux et les services de la succursale de rattachement en charge du traitement des dossiers selon un rythme approprié afin de maintenir le niveau de compétences des agents qui y travailleraient.

#### 4.2.2.2 Création des fonctions de directeur délégué et de chargé d'affaires

Dans chaque région, l'organisation reposerait sur un nombre limité de succursales à partir desquelles les missions et les activités seraient exercées et supervisées pour l'ensemble de la région. Aux succursales de plein exercice, s'ajouteraient donc, selon les cas, des succursales sans caisse, des antennes fiduciaires et des bureaux d'accueil et d'information pour les usagers. Afin de ne laisser aucune zone en déshérence, la création de deux fonctions est préconisée :

- le directeur délégué, qui assurerait la représentation de la Banque et coordonnerait les activités dans un département où il n'y aurait pas de succursale ;
- le chargé d'affaires, qui suivrait un portefeuille d'entreprises dans un territoire de compétence déterminé en fonction d'un nombre d'entreprises ; il pourrait être rattaché soit directement au chef du service des entreprises d'une succursale, soit à un directeur délégué.

Ces agents seraient affectés à la succursale à laquelle serait rattaché le territoire de compétence qui leur serait attribué.

Le directeur délégué, placé sous l'autorité hiérarchique du directeur de la succursale de rattachement, serait chargé dans un département donné :

- au titre de la connaissance des entreprises, du suivi des dossiers d'entreprises, de la cotation des entreprises (dans la limite de la délégation qui leur serait consentie), des entretiens de cotation, de la coordination des actions menées en matière de Centrale de Bilans et GEODE ;

- au titre des travaux de conjoncture, des relations avec les informateurs utiles à l'analyse de l'industrie, des secteurs d'activités et du secteur tertiaire, de sorte que des liens soient maintenus au travers de contacts réguliers ;
- au titre des services publics et d'intérêt général, de l'organisation et de la supervision du fonctionnement des bureaux d'accueil et d'information à l'intention des usagers ainsi que de la représentation de la Banque dans les commissions de surendettement ;
- de la présence de place : représentation de la Banque dans tous les types d'instances, relations avec les autorités locales administratives, économiques et politiques.

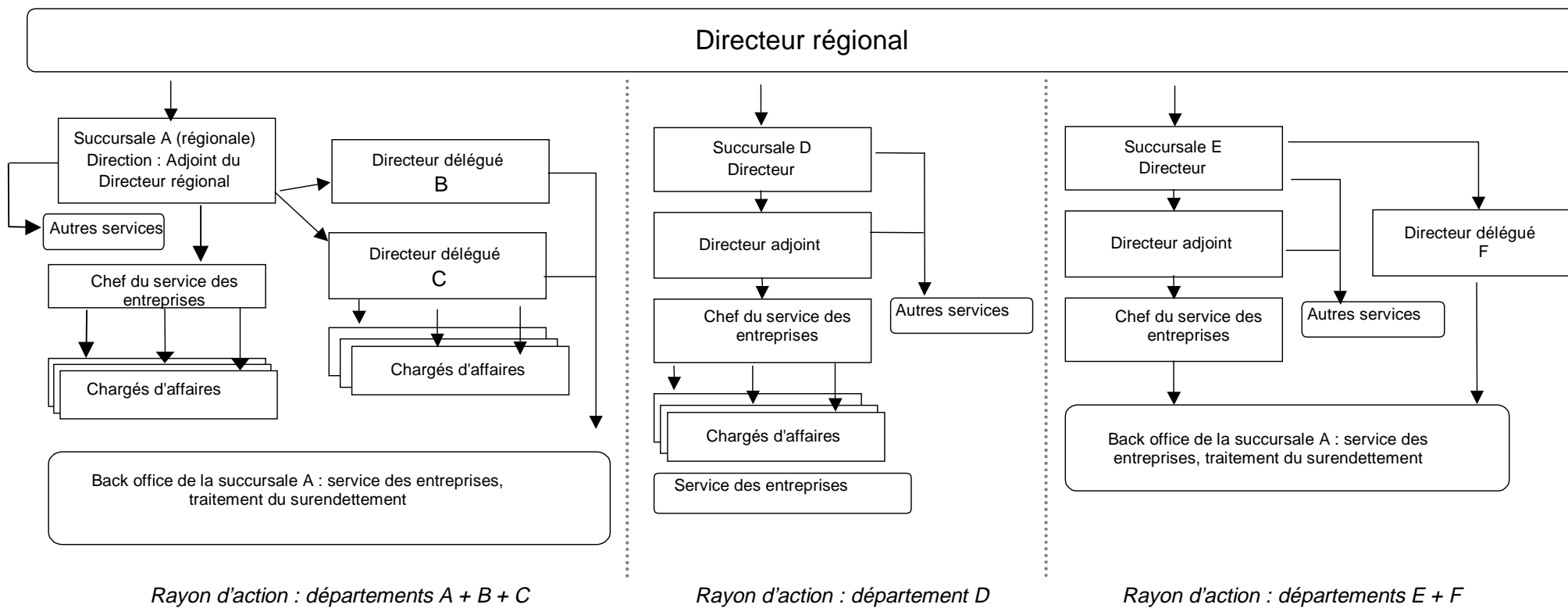
Compte tenu de ces activités, des déplacements qu'elles occasionneraient et de la nécessité d'une présence périodique (un jour par semaine) à la succursale de rattachement, il semble qu'un directeur délégué pourrait raisonnablement gérer directement un portefeuille de 700 entreprises environ. Selon les normes fixées par la Direction des entreprises, un tel portefeuille génère une centaine de visites par an (15% des entreprises cotées). Lorsque la zone de compétence du directeur délégué comporterait plus de 700 entreprises cotées, il lui serait adjoint un ou plusieurs chargés d'affaires, à raison d'un pour 700 entreprises environ.

Sans entrer dans le détail de la description des conditions matérielles d'exercice de ces activités, il convient toutefois de préciser que les directeurs délégués et les chargés d'affaires devraient disposer de toutes les facilités nécessaires pour mener à bien leurs missions ainsi que des délégations correspondant à l'importance du territoire qu'ils auraient à couvrir.

Les activités à caractère administratif ainsi que celles qui relèvent du back office (saisie de données, travaux de secrétariat, ...) seraient assurées par les services de la succursale de rattachement.

A titre d'illustration, un schéma d'organisation régionale fondé sur ces propositions est présenté ci-après.

## EXEMPLE DE SCHÉMA D'ORGANISATION DANS LE MODÈLE MODULAIRE A MAILLE RÉGIONALE



SERVICE DES AFFAIRES REGIONALES : rôle transversal à l'ensemble de la région

#### 4.2.3 Carte du réseau selon le modèle modulaire à maille régionale

- Conçu sur la base du modèle modulaire à maille régionale, le réseau serait composé au total de 62 implantations permanentes, c'est-à-dire :
  - 45 succursales, dont 37 de plein exercice et 8 sans caisse,
  - 17 antennes fiduciaires.

Le réseau serait donc constitué de 54 caisses institutionnelles (37 caisses dans les succursales de plein exercice et 17 antennes fiduciaires), cible conforme à moyen terme aux préconisations de la Caisse générale dans son scénario à 55 caisses à l'exception de Calais. Il convient à cet égard de souligner que la caisse institutionnelle de Lille serait transférée sur le site de Roubaix-Tourcoing qui ne serait plus qu'une simple antenne fiduciaire, mais aurait certainement la capacité d'accueillir et de traiter les flux fiduciaires de Calais.

Il comporterait en outre, dans chacun des 51 départements qui ne disposerait pas de succursale, un bureau d'accueil et d'information au titre des services publics et d'intérêt général.

- Au total, par rapport à la structure actuelle, 149 succursales seraient à fermer.

**Liste des succursales et autres implantations dans l'hypothèse d'un réseau construit  
sur le modèle modulaire à maille régionale**

***I. SUCCURSALES DE PLEIN EXERCICE***

1	AJACCIO
2	AMIENS
3	ANGERS
4	ANGOULEME
5	ANNECY
6	ARRAS
7	BEAUVAIS
8	BESANCON
9	BORDEAUX
10	CAEN
11	CLERMONT-FERRAND
12	CRETEIL
13	DIJON
14	GRENOBLE
15	LIMOGES
16	LYON
17	MACON
18	MARSEILLE
19	METZ
20	MONTPELLIER
21	NANCY
22	NANTERRE-LA DEFENSE
23	NANTES
24	NICE
25	ORLEANS
26	PERPIGNAN
27	RENNES
28	RODEZ
29	ROUEN
30	SAINT-DENIS
31	SAINT-ETIENNE
32	STRASBOURG
33	TOULON
34	TOULOUSE
35	TOURS
36	TROYES
37	VALENCE

***II. SUCCURSALES***

1	CHALONS-EN-CHAMPAGNE
2	LE MANS
3	LILLE
4	MELUN
5	PARIS-RASPAIL
6	PAU
7	POITIERS
8	QUIMPER

***III. ANTENNES FIDUCIAIRES***

1	AGEN
2	BASTIA
3	BAYONNE
4	BREST
5	BRIVE-LA-GAILLARDE
6	CHARTRES
7	GAP
8	LORIENT
9	MARNE-LA-VALLÉE
10	MULHOUSE
11	NEVERS
12	NIMES
13	NIORT
14	REIMS
15	ROUBAIX-TOURCOING
16	SAINT-BRIEUC
17	TARBES

*Sources : Banque de France, janvier 2003*

#### 4.2.4 Incidences du modèle modulaire à maille régionale sur les effectifs et le coût du réseau

Les incidences du modèle modulaire à maille régionale sur les effectifs et sur les coûts du réseau ont été estimées sur la base des conventions retenues pour l'ensemble des modèles et en tenant compte des particularités de ce modèle, notamment de la création de bureaux d'accueil et d'information au titre des services publics et d'intérêt général à l'intention des particuliers.

Ces estimations sont fondées sur les économies réalisées par la fermeture des 149 succursales, l'abandon de l'activité « Caisse » dans les 8 succursales sans caisse, la suppression de toutes les activités sauf celle relative à la gestion fiduciaire dans les 17 antennes fiduciaires, la fin de la gestion par le réseau de la clientèle particulière.

Par ailleurs, ces estimations incluent les coûts induits par les transferts de postes de travail nécessaires pour maintenir l'activité dans les trois métiers ou travaux suivants : « Gestion de la circulation fiduciaire », « Collecte, analyse et mise à disposition d'informations sur les entreprises non financières », traitement du surendettement. S'ajoutent enfin les dépenses qui seraient engagées pour constituer et faire fonctionner les 51 bureaux d'accueil et d'information au titre des services publics et d'intérêt général (entre 75 et 150 EATP) ainsi que pour créer une cinquantaine de postes de directeurs délégués et de chargés d'affaires.

Au total, la mise en place du modèle modulaire à maille régionale entraînerait une réduction des effectifs estimée à environ 3 200 EATP. L'économie qui serait réalisée sur l'ensemble des frais (frais de personnel avec charges sociales aux conditions de droit commun, impôts et taxes, entretien des locaux, des équipements et des matériels, amortissements et autres dépenses de fonctionnement) est évaluée à environ 240 millions d'euros.

### 4.3 Modèle départemental

#### 4.3.1 Construction du modèle départemental

Selon le modèle départemental, la Banque de France maintiendrait une unique implantation permanente dans chaque département, située au chef-lieu de ce département sauf en Seine Saint Denis, seul département où il n'existe pas de succursale au chef-lieu de département et où une succursale de plein exercice serait maintenue à Saint-Denis tandis que celle de Pantin serait fermée.

Ce modèle se cale sur la structure de base de l'administration française. Il s'appuie sur l'idée selon laquelle le département demeurerait l'échelon fondamental autour duquel l'administration territoriale française s'organise et que cette réalité s'imposerait à la Banque pour trois raisons au moins :

- présence des autorités administratives et politiques avec lesquelles les succursales sont en relations (préfets, trésoriers payeurs généraux, conseils généraux) ;
- niveau auquel s'opèrent les centralisations statistiques ;
- niveau auquel s'exercent généralement les compétences des divers comités auxquels les directeurs de succursales participent.

#### 4.3.2 Organisation des activités du réseau dans le modèle départemental

Ce modèle serait construit sur la base d'un seul type d'implantation, sauf à Paris intra muros : la succursale de plein exercice qui assurerait l'intégralité des activités dévolues au réseau, y compris les services de caisse à destination des ECA, des transporteurs de fonds, des administrations, des autres clients de la Banque.

#### 4.3.3 Carte du réseau selon le modèle départemental

- Le réseau serait constitué de 96 succursales de plein exercice, à l'exclusion de la succursale conservée à Paris (Paris-Raspail) qui n'aurait pas de caisse, la gestion de la monnaie fiduciaire y étant assurée par la Caisse générale.
- La mise en œuvre du modèle entraînerait la fermeture de 115 succursales.

#### 4.3.4 Limites du modèle départemental

A l'analyse, il apparaît que le modèle départemental ne peut être mis en œuvre sans un minimum d'aménagements.

Dans son état brut, le modèle départemental ne respecte pas les préconisations de la Caisse générale dans son scénario à 70 caisses institutionnelles. En effet, des succursales de plein exercice seraient maintenues là où le niveau de l'activité fiduciaire ne justifie d'ores et déjà plus la présence d'une caisse institutionnelle (Guéret, Mende,...). A contrario, dans des villes non chefs-lieux de département, des succursales seraient fermées alors que le maintien d'une caisse sur certains de ces sites présenterait un intérêt majeur pour la gestion de la circulation fiduciaire compte tenu de

l'organisation des circuits de la filière fiduciaire et, notamment, de la présence d'un centre fort d'une société de transport de fonds (Brest, Reims, ...).

Aussi ce modèle n'a-t-il fait l'objet que d'un chiffrage estimatif : il se traduirait par une réduction d'effectifs correspondant à environ 2 500 EATP et entraînerait des économies évaluées à 180 millions d'euros.

Les imperfections de ce modèle ont conduit à l'élaboration d'un modèle départemental aménagé.



## **4.4 Modèle départemental aménagé**

### **4.4.1 Construction du modèle départemental aménagé**

Le modèle départemental aménagé serait fondé sur deux principes :

- la Banque serait représentée par une succursale au chef-lieu de chaque département, mais cette implantation n'assurerait pas forcément tous les métiers confiés au réseau ;
- elle pourrait être amenée à conserver plusieurs implantations dans un même département, notamment dans les cas où des succursales localisées dans des villes non chefs-lieux de départements ont un important niveau d'activités, en particulier dans le domaine de la monnaie fiduciaire.

### **4.4.2 Organisation des missions et des activités dans le modèle départemental aménagé**

Le modèle départemental aménagé reposerait sur trois types d'implantations :

- des succursales de plein exercice,
- des succursales sans caisse,
- des antennes fiduciaires.

Pour ce qui concerne la gestion de la circulation fiduciaire, le modèle s'appuie sur les recommandations de la Caisse générale dans son scénario à 70 caisses institutionnelles à l'exception du site de Montrouge qu'il n'a pas semblé nécessaire de maintenir en raison de la proximité de la Caisse générale.

Dans certains cas, il pourrait être approprié, comme dans le modèle modulaire à maille régionale, de créer des postes de chargés d'affaires, voire de directeurs délégués quand le volume des reports d'activités de succursales fermées vers la succursale d'accueil le justifierait ou dans le cas de bassins d'emplois importants mais distants de la succursale départementale.

Le volume d'activités exercées à Paris, notamment au titre du métier « Collecte, analyse et diffusion des informations sur les entreprises non financières » justifierait que ces dernières soient réparties sur deux implantations (Paris-Raspail et Paris-Bastille) placées sous l'autorité du directeur de Paris-Raspail. La densité de la population dans le Nord et le Pas-de-Calais conduit à retenir deux implantations dans chacun des départements (Lille et Valenciennes, Arras et Calais).

### **4.4.3 Carte du réseau selon le modèle départemental aménagé**

En se fondant sur les éléments précédents, le réseau serait composé de 98 succursales, dont 60 succursales de plein exercice et 38 succursales sans caisse, et de 8 antennes fiduciaires.

Par rapport au réseau actuel, il y aurait donc 105 succursales à fermer.

## Liste des implantations – cas du modèle départemental aménagé

### I. SUCCURSALES DE PLEIN EXERCICE

1	47 AGEN	21	94 CRETEIL	41	6 NICE
2	2A AJACCIO	22	4 DIGNE-LES-BAINS	42	30 NIMES
3	80 AMIENS	23	21 DIJON	43	79 NIORT
4	49 ANGERS	24	27 EVREUX	44	45 ORLEANS
5	16 ANGOULEME	25	91 EVRY	45	24 PERIGUEUX
6	74 ANNECY	26	5 GAP	46	66 PERPIGNAN
7	62 ARRAS	27	38 GRENOBLE	47	35 RENNES
8	89 AUXERRE	28	17 LA ROCHELLE	48	12 RODEZ
9	55 BAR-LE-DUC	29	72 LE MANS	49	76 ROUEN
10	2B BASTIA	30	59 LILLE	50	22 SAINT-BRIEUC
11	60 BEAUVAIS	31	87 LIMOGES	51	93 SAINT-DENIS
12	25 BESANCON	32	69 LYON	52	42 SAINT-ETIENNE
13	33 BORDEAUX	33	71 MACON	53	50 SAINT-LO
14	18 BOURGES	34	13 MARSEILLE	54	67 STRASBOURG
15	14 CAEN	35	57 METZ	55	65 TARBES
16	62 CALAIS	36	34 MONTPELLIER	56	83 TOULON
17	73 CHAMBERY	37	54 NANCY	57	31 TOULOUSE
18	8 CHARLEVILLE-MEZIERES	38	92 NANTERRE-LA DEFENSE	58	37 TOURS
19	28 CHARTRES	39	44 NANTES	59	10 TROYES
20	63 CLERMONT-FERRAND	40	58 NEVERS	60	26 VALENCE

### II. SUCCURSALES

1	81 ALBI	20	53 LAVAL
2	61 ALENCON	21	43 LE PUY-EN-VELAY
3	32 AUCH	22	39 LONS-LE-SAUNIER
4	15 AURILLAC	23	77 MELUN
5	84 AVIGNON	24	48 MENDE
6	90 BELFORT	25	82 MONTAUBAN
7	41 BLOIS	26	40 MONT-DE-MARSAN
8	1 BOURG-EN-BRESSE	27	3 MOULINS
9	46 CAHORS	28	75 PARIS-RASPAIL
10	11 CARCASSONNE	29	64 PAU
11	51 CHALONS-EN-CH.	30	86 POITIERS
12	36 CHATEAUXROUX	31	95 PONTOISE
13	52 CHAUMONT	32	7 PRIVAS
14	68 COLMAR	33	29 QUIMPER
15	88 EPINAL	34	19 TULLE
16	9 FOIX	35	59 VALENCIENNES
17	23 GUERET	36	56 VANNES
18	85 LA ROCHE-SUR-YON	37	78 VERSAILLES
19	2 LAON	38	70 VESOUL

### III. ANTENNES FIDUCIAIRES

1	64 BAYONNE
2	29 BREST
3	19 BRIVE-LA-GAILLARDE
4	76 LE HAVRE
5	56 LORIENT
6	77 MARNE-LA-VALLÉE
7	68 MULHOUSE
8	51 REIMS

Sources : Banque de France, janvier 2003

#### 4.4.4 Incidences du modèle départemental aménagé sur les effectifs et sur le coût du réseau

Les incidences du modèle départemental aménagé sur les effectifs et les coûts du réseau sont estimées selon les conventions adoptées pour l'ensemble des modèles.

Le passage au modèle départemental aménagé entraînerait des économies liées à la fermeture de 105 succursales, à l'abandon de l'activité « Caisse » dans 38 succursales, à la suppression de toutes les activités sauf celle relative à la gestion fiduciaire dans les 8 antennes fiduciaires, à la fin de la gestion par le réseau de la clientèle particulière.

De la même façon que pour le modèle modulaire à maille régionale, ont été évalués les coûts induits par les transferts de postes de travail nécessaires pour maintenir l'activité dans les trois métiers ou travaux suivants : « Gestion de la circulation fiduciaire », « Collecte, analyse et mise à disposition d'informations sur les entreprises non financières », traitement du surendettement.

Au total, la mise en place du modèle départemental aménagé entraînerait une réduction des effectifs estimée à environ 2 600 EATP. L'économie qui serait réalisée sur l'ensemble des frais (frais de personnel avec charges sociales aux conditions de droit commun, impôts et taxes, entretien des locaux, des équipements et des matériels, amortissements et autres dépenses de fonctionnement) est évaluée à environ 190 millions d'euros.

## PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES MODÈLES D'IMPLANTATION TERRITORIALE EXPOSÉS

	Structure du réseau actuel	Modèle régional	Modèle modulaire à maille régionale	Modèle départemental	Modèle départemental aménagé
<b>I. Nature et nombre d'implantations de la Banque, permanentes ou non</b>					
Succursales à caisse institutionnelle dans le réseau actuel ou succursales de plein exercice dans les modèles (= implantations permanentes de la Banque avec caisse institutionnelle)	131	21	37	95	60
Succursales à caisse de clientèle dans le réseau actuel ou succursales sans caisse dans les modèles (= implantations permanentes de la Banque sans caisse institutionnelle)	80	1	8	1	38
Antennes fiduciaires (= implantations permanentes de la Banque dédiées à la gestion de la circulation fiduciaire) dans les modèles	-	0	17	0	8
<b>Nombre total d'implantations de la Banque de France</b>	<b>211</b>	<b>22</b>	<b>62</b>	<b>96</b>	<b>106</b>
Bureaux d'accueil et d'information à l'intention des usagers, permanents ou non	-	-	51	-	-
<b>II. Incidences de la mise en œuvre des modèles</b>					
Nombre de succursales fermées par rapport au réseau actuel	-	189	149	115	105
Estimation de la réduction du nombre d'effectifs EATP (y compris personnels non statutaires)	-	-	3 200	2 500	2 600
Estimations des économies de nature budgétaire	-	-	240 millions d'euros	180 millions d'euros	190 millions d'euros

Sources : Banque de France, janvier 2003

## **5 MESURES D'ACCOMPAGNEMENT**

Quel que soit le modèle qui sera finalement retenu, le projet de réforme de l'implantation territoriale de la Banque entraînera des mutations géographiques pour les agents statutaires dont les succursales d'affectation viendraient à être fermées ou à changer d'activité, des changements de métiers pour bon nombre d'entre eux, des mobilités internes pour les agents statutaires et des reclassements externes pour les personnels non statutaires.

Aussi est-il nécessaire, alors même que le modèle-cible n'est pas arrêté, d'envisager les grandes lignes des mesures qui assureront la transition vers un réseau futur dont la structure et le fonctionnement auront été renouvelés.

En toute première analyse, ces mesures pourraient être de trois ordres :

- les actions d'accompagnement social,
- les actions d'accompagnement aux changements professionnels,
- la mise en œuvre d'une organisation du changement appuyée sur une méthode éprouvée.

### **5.1 Mesures d'accompagnement social**

#### **5.1.1 Principes généraux applicables aux mesures d'accompagnement social**

Le premier principe serait évidemment de mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement social équitable.

A l'instar des programmes mis en œuvre lors de plans précédents, le dispositif d'accompagnement social intégrerait un ensemble de mesures tenant compte des différences dans les situations individuelles au regard du statut du personnel, de la législation du travail et de la dispersion des sites concernés par le programme.

Ce dispositif, qui s'inscrirait dans les mesures administratives d'ordre général prévues dans le statut du personnel, pourrait être fondé sur cinq principes :

- le respect de la garantie d'emploi pour le personnel statutaire,
- l'engagement de présenter une proposition de reclassement interne à chaque agent statutaire dont le poste serait supprimé et qui ne pourrait pas bénéficier d'une mesure d'âge,
- l'engagement de présenter une offre valable d'emploi à chaque agent non statutaire dont le poste serait supprimé et qui ne pourrait pas bénéficier d'une mesure d'âge,
- l'accompagnement, en termes de formation et d'indemnisation des frais exposés, des nécessaires mobilités géographiques,
- la mise en place de structures d'appui, de conseil et d'orientation à différents niveaux.

#### **5.1.2 Mesures à destination des agents statutaires**

Trois types de mesures pourraient être proposés aux agents statutaires dont le poste serait supprimé du fait de la fermeture de leur succursale :

- des mesures d'âge fondées sur des départs anticipés à la retraite ainsi que, en tant que de besoin et dans les limites permises par les textes en vigueur et par les contraintes financières pesant sur la Banque, des pré-retraites ;
- des mesures de reclassement interne qui seraient accompagnées d'actions de formation (voir le point ci-dessous). En l'espèce, ces reclassements seraient liés à des mobilités géographiques et un dispositif d'aide à la mobilité devrait être mis en œuvre ;
- des propositions de reclassements externes tels que, par exemple, le départ pour projet personnel, le reclassement dans des administrations ou dans des collectivités locales ou territoriales, ...

### 5.1.3 Cas des personnels non statutaires

Pour les personnels non statutaires dont le poste serait supprimé du fait de la fermeture de leur succursale, les reclassements externes pourraient faire l'objet de mesures d'accompagnement telles que des actions de formation, des prestations d'accompagnement à la recherche d'emplois.

## 5.2 Principes d'une politique d'accompagnement en cas de changements de métiers

Des reclassements internes accompagnés d'un changement de métier pourraient être proposés :

- aux agents dont les succursales viendraient à être fermées ou à changer d'affectation,
- et à certains agents des succursales d'accueil dès lors qu'un aménagement de l'implantation territoriale du réseau d'ampleur significative nécessiterait des réorganisations dans les succursales d'accueil.

Aussi conviendrait-il de concevoir un programme d'envergure pour aider à la reconversion de ces agents.

- Quelques principes généraux paraissent de nature à faciliter la mise en place et à accroître l'efficacité d'une politique d'accompagnement équitable et efficace en cas de changement de métier.

En toute première analyse, ces principes pourraient être au nombre de trois :

- les agents n'entreraient dans le dispositif qu'après avoir eu connaissance de leur nouvelle affectation : ils connaîtraient donc leur métier d'accueil et leur lieu d'affectation au démarrage du plan de formation qui leur serait proposé ;
  - les formations de ces agents seraient gérées au niveau régional et, pendant toute la durée du dispositif, chaque agent serait épaulé par un tuteur possédant une large expérience dans le métier considéré ;
  - les formations auraient lieu dans les installations de la succursale régionale. L'IDEF coordonnerait les actions et veillerait au respect des principes généraux du dispositif ainsi qu'aux modes pédagogiques. Les formateurs seraient des spécialistes-métier de la région et possèderaient de préférence une formation pédagogique. Des compétences externes pourraient être sollicitées.
- Le dispositif d'accompagnement des changements de métier pourrait être organisé en trois phases distinctes.

Une première phase, le tronc commun, comporterait un stage sur le changement et une formation d'actualisation des connaissances générales sur la Banque. Pour les agents dont l'écart à combler

apparaîtrait plus important, ce tronc commun pourrait être enrichi d'actions complémentaires sous forme d'accompagnement individualisé.

La deuxième phase ou « parcours métier » serait caractérisée par une alternance de stages et de périodes d'application dans la succursale d'affectation. Naturellement, au cours de cette phase, les agents concernés se verraient reconnaître un droit à l'échec et donc la possibilité de choisir une nouvelle orientation. A l'issue de cette phase qui pourrait durer plusieurs mois, l'agent serait nommé et affecté dans son nouveau poste.

La troisième phase, phase d'approfondissement, commencerait dès l'affectation de l'agent dans son nouveau poste. Pendant toute la durée de cette phase, l'agent poursuivrait sa professionnalisation avec l'aide de son tuteur qui le suivrait dans la prise en mains de ses nouvelles activités, l'aiderait dans le traitement des dossiers complexes, prescrirait les formations complémentaires si elles sont nécessaires.

### **5.3 Conditions de mise en oeuvre**

Au regard de l'ampleur du programme qui viserait à adapter le réseau dans sa structure et dans son fonctionnement, il paraît tout à fait indispensable de définir, dès l'initialisation du programme, une méthode de mise en œuvre à suivre pendant toute la durée de celui-ci ainsi que de mettre en place une structure de pilotage.

Cette méthode, rigoureuse, devrait comprendre au moins les phases suivantes :

- construire le plan d'action général pour passer de la configuration actuelle du réseau au modèle retenu ;
- évaluer les ressources nécessaires au programme – ressources humaines, ressources technologiques et financières, appuis externes ;
- définir très en amont l'organisation nécessaire à la réalisation du programme ;
- déterminer des indicateurs de suivi pour mesurer la progression du programme .

La structure de pilotage serait chargée de la coordination de l'ensemble des actions à mettre en œuvre, notamment de celles relatives aux propositions de reclassement et aux formations. Elle serait animée par la Direction générale des ressources humaines, assistée par la Direction du réseau ; elle s'appuierait sur les directeurs régionaux et les gestionnaires des ressources humaines.

## 6 CONCLUSION

- L'analyse des activités exercées par les succursales de la Banque de France ainsi que des évolutions intervenues ou prévisibles de leurs environnements technique, économique et social amène à la conclusion qu'une révision profonde de l'implantation et de l'organisation territoriales du réseau s'impose. Les conséquences en termes de diminution des emplois seraient lourdes ; elles imposeraient à la fois la poursuite d'un effort de large communication sur les objectifs de la réforme, une concertation préalable sur les modalités de sa mise en œuvre, notamment son calendrier de réalisation, ainsi que sur les mesures d'accompagnement qui en constitueraient le complément indispensable.
- De l'étude effectuée, il ressort que la cible pour l'implantation territoriale de la Banque est le modèle modulaire à maille régionale qui concilie les exigences liées aux spécificités administratives françaises et aux caractéristiques des missions confiées à la Banque :
  - l'arrimage à la circonscription administrative majeure qu'est la région, où se trouvent aujourd'hui les principaux échelons de décision économiques, financiers, administratifs et politiques,
  - la présence de succursales dans les principaux centres économiques non situés dans des chefs-lieux de région,
  - le maintien d'un accès aux services publics pour les usagers dans tous les départements grâce à la création de bureaux d'accueil et d'information installés au chef-lieu des départements dans lesquels la Banque n'aurait plus de succursale.
- Cette cible ne saurait être atteinte qu'à un horizon de moyen-long terme (huit à dix ans) parce qu'elle impliquerait d'importantes réorganisations de la gestion fiduciaire et parce qu'elle nécessiterait de doter le réseau d'outils adaptés, notamment dans le domaine de la connaissance des entreprises, pour qu'il puisse continuer à assurer le même niveau et la même qualité de services.

Pour atteindre la cible ainsi fixée, deux voies sont envisageables :

- ou viser directement la cible du modèle modulaire à maille régionale et élaborer un plan de réforme qui s'étalerait sur une dizaine d'années et dont le calendrier serait défini au départ (au moins pour les trois premières années) et complété le cas échéant chemin faisant ;
- ou adopter une cible intermédiaire à atteindre dans les trois prochaines années, qui pourrait être le modèle départemental aménagé. Dans cette hypothèse, chaque directeur régional pourrait se voir confier le soin de proposer ensuite les adaptations qui s'imposeraient au vu des évolutions des activités et de l'environnement au sein de sa région.



## **7 ANNEXES AU RAPPORT**

## 7.1 Lettre de mission du Gouverneur au Secrétaire général

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 la mission d'étudier les mesures nécessaires pour améliorer l'adéquation de l'implantation territoriale de la Banque aux évolutions de notre environnement, français comme européen.

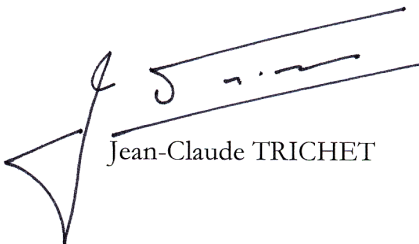
Cette étude devra prendre en compte les importantes mutations que les activités exercées par les succursales ont connu, connaissent ou vont connaître dans les prochaines années, qu'il s'agisse, en particulier, du mouvement de modernisation de l'ensemble du traitement de la monnaie fiduciaire, de l'automatisation des opérations dans le domaine scriptural, des progrès réalisés et des perspectives offertes en matière d'échange de données informatisées. Plus largement, les évolutions de toute nature susceptibles de modifier les conditions dans lesquelles nous rendons nos services devront être considérées.

Il importe en effet que la structure territoriale de la Banque permette de concilier à la fois les exigences économiques, les conditions dans lesquelles sont exercées les missions pour le compte du Système Européen de Banques Centrales ainsi que les spécificités de l'organisation administrative française, les particularités des services rendus aux usagers et les possibilités offertes par les nouvelles technologies.

Je souhaite que vous engagiez sur ce point toutes les consultations nécessaires et que soient explorées toutes les modalités pratiques des transformations nécessaires ainsi que les mesures d'accompagnement appropriées.

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

## **7.2 Eléments de réflexion sur une évolution du réseau de la Banque de France**

### **□ LA BANQUE DE FRANCE SE SITUE AU CŒUR DE L'EUROPE MONÉTAIRE**

✓ La Banque de France a contribué de manière décisive à la création et à la mise en place de l'euro. Le passage à une monnaie unique partagée par plus de 300 millions d'Européens a constitué un événement historique. Ce fut également une opération complexe, particulièrement exigeante, dont le succès a requis à la fois une forte mobilisation et une motivation constante des agents de la Banque : situés au cœur du dispositif, ils ont su conjuguer compétence, réactivité et efficacité.

Institution bicentenaire, la Banque de France exerce désormais son rôle et ses missions au service de l'équipe monétaire de l'Europe, l'Eurosystème, composée de la Banque centrale européenne et des banques centrales nationales des 12 pays de la zone euro. L'Eurosystème doit remplir les objectifs qui lui sont assignés par le Traité sur l'Union européenne et, en premier lieu, assurer la stabilité de la monnaie.

✓ La monnaie repose sur la confiance, confiance dans la stabilité de la monnaie elle-même, mais aussi confiance dans les banques centrales et dans leurs actions permanentes au service de cet objectif. Les banques centrales nationales, qui sont les actionnaires de la Banque centrale européenne, gèrent les dispositifs opérationnels qui permettent la mise en œuvre de la politique monétaire, en sus de leurs capacités d'expertise et d'analyse : elles sont en quelque sorte les joueurs sur le terrain dans l'équipe monétaire d'Europe. Non seulement elles contribuent à la préparation des décisions de politique monétaire prises par le Conseil des Gouverneurs de la Banque centrale européenne, mais elles assurent aussi leur exécution et leur explication au niveau national.

Chaque banque centrale nationale exerce concrètement les missions relevant de l'Eurosystème, qu'il s'agisse de l'émission des billets, de la tenue des comptes des banques commerciales, de leur refinancement, de la gestion du système de paiement, de la conduite des opérations de change et de la gestion des réserves de change et d'or. Chaque banque centrale nationale assure également la communication sur les décisions de politique monétaire auprès des élus, des acteurs économiques et des citoyens dans le cadre des dispositifs législatifs nationaux. Par ailleurs, les banques centrales nationales et leurs réseaux de succursales continuent d'exercer les autres missions qui leur ont été confiées dans leur propre cadre national.

✓ Tel est le cas pour la Banque de France dont le rôle et les missions s'inscrivent soit dans le cadre du Traité, soit dans celui de la loi française, les représentants de la nation ayant exprimé à plusieurs reprises la confiance qu'ils plaçaient dans notre banque centrale.

### **□ LA POURSUITE DE LA MODERNISATION DES STRUCTURES ET DES ACTIVITÉS DE LA BANQUE DE FRANCE EST UNE NECESSITÉ**

✓ « Visage » de l'Eurosystème en France, la Banque de France poursuit un objectif essentiel : gérer et surveiller la circulation monétaire sous toutes ses formes au titre de la stabilité monétaire et financière dont toute banque centrale est garante. Cela exige crédibilité et confiance.

Le déploiement des diverses compétences d'une banque centrale, dans les activités opérationnelles, d'analyse et d'évaluation, de prévention et de maîtrise des risques ou encore de gestion, implique de ce point de vue une adaptation constante à l'environnement et à ses évolutions. Les champs

de compétences des banques centrales, leurs règles d'organisation et de fonctionnement peuvent en effet différer les uns des autres ; il n'en demeure pas moins qu'il existe des facteurs communs d'adaptation et d'évolution, structurels ou non, dont elles doivent tenir compte pour assurer en permanence le meilleur service au meilleur coût.

Ces mutations sont nombreuses et relèvent aussi bien de l'innovation technologique et financière, des phénomènes d'intégration et de globalisation de l'économie et des marchés que de la recherche de l'efficacité et de la productivité dans le souci collectif de réduire les coûts. La diminution des travaux de masse et les nouvelles méthodes de travail (notamment en « réseau ») induites par les progrès continus de la technologie, l'émergence de nouveaux risques dans le domaine des marchés ou de la gestion, la concentration de certaines opérations constituent autant d'exemples de ces facteurs d'adaptation et d'évolution des banques centrales.

✓ La stratégie de la Banque de France s'inscrit, depuis plusieurs années déjà, dans ce contexte : moderniser, adapter et rationaliser ses structures, ses activités et leurs conditions d'exercice ; rendre le meilleur service au meilleur coût. Ce vaste mouvement prend en compte de nombreux facteurs de changement : évolutions profondes de l'environnement économique national et international, accélération considérable des progrès technologiques, nécessité accrue de la maîtrise des coûts dans tous les domaines opérationnels et de gestion, intégration dans le Système Européen des Banques Centrales (ensemble composé de la Banque centrale européenne et des banques centrales des 15 pays de l'Union européenne), notamment. Toutes les fonctions exercées sont évidemment concernées, même si l'approche ne peut être uniforme et se doit, au contraire, d'être pragmatique et différenciée.

Ces éléments ont d'autant plus de signification que la décentralisation et le principe européen de « subsidiarité » au sein de l'Eurosystème doivent pouvoir être justifiés par l'expertise, l'efficacité, la valeur ajoutée des compétences et des prestations des banques centrales nationales.

✓ Deux plans de redressement et de réorganisation de la Fabrication des billets ont ainsi été mis en œuvre, depuis 1995, à la fois pour atteindre dans les conditions requises les objectifs de production et de livraison de l'euro et pour améliorer, de façon substantielle, la productivité et, par conséquent, la compétitivité de ce secteur industriel. De même, un plan de réforme des activités de caisse dans le réseau est conduit depuis 1998 dans le cadre de la recherche d'une meilleure organisation fiduciaire en termes de service rendu et de coût de traitement du billet. Enfin les structures du siège ont été reconfigurées pour gagner en efficacité et en réactivité au regard des sollicitations nouvelles qui pèsent sur la Banque.

Au titre des diverses mesures de rationalisation et de prise en compte des gains de productivité, 2500 suppressions de postes de travail, soit une diminution des effectifs statutaires de 15,3 % depuis 1992, ont ainsi été décidées sans nuire à l'exécution de ses missions.

✓ L'accélération constatée ou prévisible des évolutions économiques et les changements technologiques conduisent la Banque de France, comme toutes les banques centrales de l'Europe, à poursuivre les réorganisations nécessaires.

Il s'agit aussi d'une nécessité de bonne gestion pour l'entreprise, particulièrement dans des circonstances où ses ressources diminueraient fortement en raison d'un faible niveau de la circulation fiduciaire en euro et des taux d'intérêt très bas aux Etats-Unis et en Europe.

Toutes ces circonstances obligent la Banque de France à poursuivre résolument et amplifier les actions engagées dans le sens d'une gestion aussi exemplaire que possible. Cette exigence s'applique à toutes les missions et activités de la Banque de France, quelles que soient leur nature et leurs conditions d'exercice, qu'il s'agisse de fonctions exercées dans le cadre de l'Eurosystème, de responsabilités confiées par la collectivité nationale ou, bien entendu, d'actions conduites pour son propre compte. Les voies de

rationalisation bien comprise de ses activités, de ses structures et de maîtrise de ses coûts doivent être explorées sans a priori, ni exclusive.

### **□ UNE EVOLUTION DU RESEAU DES SUCCURSALES DE LA BANQUE DE FRANCE PARAIT INDISPENSABLE**

✓ Dans le cadre de ces efforts, une révision de l'implantation des succursales de la Banque de France paraît indispensable. En effet, malgré deux réductions, l'une au début des années 1970, l'autre au début des années 1990, le réseau de la Banque, dont le maillage et l'organisation sont hérités du 19<sup>ème</sup> siècle et des trois premières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle, comprend encore 211 succursales réparties sur l'ensemble du territoire.

Cette structure ne tient pas compte des importantes mutations que les activités exercées par les succursales ont connu, connaissent ou vont connaître dans les prochaines années :

- mouvement de concentration des opérations en espèces avec la clientèle institutionnelle (notamment les banques et la Poste), modernisation de l'ensemble du traitement de la filière fiduciaire, en raison du double souci des banques et des transporteurs de fonds de réduire leurs coûts et de renforcer la sécurité des transports en rationalisant les circuits ;
- rationalisation des circuits de recouvrement et d'échanges des moyens de paiement scripturaux (chèque, carte, virement, avis de prélèvement...), dématérialisation de leurs supports et automatisation de l'ensemble de ces opérations avec, notamment, la suppression des chambres de compensation et la mise en place de l'échange des « images-chèques » ;
- progrès réalisés et perspectives offertes, s'agissant de la collecte et du traitement de l'information statistique et économique, par les échanges de données informatisées.

Depuis plusieurs années, la conjonction de ces évolutions a remis en cause la viabilité de beaucoup d'unités. Le coût de ces implantations pour la Banque est considérable et peut d'autant moins se justifier que la Banque doit à la collectivité nationale d'avoir une gestion exemplaire, surtout au moment où de fortes menaces pèsent, à court et moyen terme, sur son équilibre d'exploitation. Tirer les conséquences de cette situation constitue une exigence incontournable.

L'organisation territoriale de la Banque représente au demeurant une exception parmi les banques centrales et, tout particulièrement, au sein de l'Eurosystème. Partout ailleurs, la tendance, ces dix dernières années, est en effet à la réduction, souvent très importante, du nombre de succursales.

- En Allemagne, la Bundesbank disposait encore de 210 succursales en 1991 mais, au fil des ans, ce nombre a été progressivement réduit et s'établit aujourd'hui à 125. Le nouveau Conseil de la Bundesbank a décidé, en juin 2002, de ramener ce nombre à 70 d'ici à cinq ans.
- L'Espagne (52 succursales actuellement) a annoncé, début juillet 2002, une réduction de son réseau, ce dernier ne devant plus comporter que 22 succursales à fin 2004.
- Depuis le début des années 1990, ont ainsi diminué de moitié ou plus le nombre de leurs implantations, les banques centrales de Belgique (de 22 à 10), du Portugal (de 23 à 10), de Finlande (de 12 à 5) et des Pays-Bas (de 14 à 4), le Danemark ayant pour sa part supprimé ses deux dernières succursales en 1989.

En définitive, la Banque de France a aujourd'hui le réseau le plus dense d'Europe, en valeur absolue comme en valeur relative (plus grand nombre de succursales au regard de la population du pays

considéré) et cette situation, si rien n'était fait, deviendrait encore plus atypique dans les années à venir (voir tableau ci-joint).

✓ Bien entendu, il importe que la structure territoriale de la Banque de France permette de concilier à la fois les exigences économiques, les conditions dans lesquelles sont exercées les missions pour le compte du Système Européen de Banques Centrales et les possibilités offertes par les nouvelles technologies.

- En tout état de cause, quelles que soient les modalités d'organisation territoriale qui seront retenues au terme d'une étude à engager, la Banque de France continuera à assurer les missions qui lui sont imparties (suivi de l'activité du secteur géographique considéré, maintien de contacts directs avec les différents acteurs économiques et autorités locales, ...).
- Il va également de soi que la Banque se tient prête à se concerter, à cet égard, avec les collectivités locales afin de définir les modalités pratiques des transformations nécessaires ainsi que des mesures d'accompagnement appropriées.

\*\*\*

Pour assumer pleinement son rôle, la Banque de France a de très nombreux atouts : la qualité et la conscience professionnelle de ses agents, la diversité et la complémentarité de ses missions, son intimité avec la vie économique, son expertise opérationnelle. La Banque dispose d'un ensemble unique de compétences humaines, intellectuelles et technologiques qui doit être valorisé au plan international. Par la qualité de ses actions et sa bonne gestion, elle entend continuer à mériter la confiance des Français et, à travers l'Eurosystème, celle des Européens. Elle en a la pleine capacité.

### 7.3 Statistiques d'activités au titre de 2002 – données par succursales du réseau de la Banque de France

Nom de la succursale	Tests de conjoncture saisis	Bilans traités	Sessions GEODE réalisées dans le rayon d'action (en nombre)	Nombre de dossiers de surendettement déposés	Droits d'accès aux fichiers (FCC - FNCI - FICP)
101 ABBEVILLE	367	404	10	0	986
103 AGEN	500	842	27	1 012	3 161
107 AIX-EN-PROVENCE	388	1 194	36	653	4 387
109 AJACCIO	471	498	15	246	2 883
116 ALBI	396	671	17	503	2 042
118 ALENCON	488	490	27	516	1 391
120 ALES	299	376	8	245	2 975
123 AMIENS	735	1 101	23	2 519	4 143
127 ANGERS	701	1 644	42	1 245	3 782
129 ANGOULEME	608	684	26	905	4 939
136 ANNECY	561	1 587	26	1 128	3 870
141 ANNONAY	293	389	6	214	422
143 ARCACHON	137	278	6	464	1 777
145 ARGENTEUIL	270	947	29	1 021	6 271
147 ARLES	518	710	32	378	1 753
149 ARMENTIERES	343	534	19	596	1 395
152 ARRAS	389	898	9	1 351	2 261
901 ASNIERES-S/SEINE	365	1 075	16	708	4 910
158 AUCH	304	663	9	378	1 244
161 AURILLAC	531	498	3	269	447
163 AUTUN	381	366	20	530	737
167 AUXERRE	488	752	30	615	3 990
169 AVIGNON	473	1 238	51	1 191	6 496
172 BAR-LE-DUC	379	251	11	382	1 068
174 BASTIA	477	770	20	356	2 751
178 BAYONNE	544	1 188	12	1 070	2 279
181 BEAUMONT-SUR-OISE	155	1 059	29	326	2 249
183 BEAUNE	367	491	29	318	1 455
185 BEAUVAIS	476	827	26	1 966	2 298
189 BELFORT	399	424	17	355	1 801
192 BERGERAC	248	315	3	521	2 415
196 BERNAY	313	297	14	410	728
200 BESANCON	495	1 039	37	808	3 061
202 BETHUNE	285	588	11	895	2 659
206 BEZIERS	411	969	29	743	4 458
208 BLOIS	469	954	18	807	2 771
215 BORDEAUX	816	3 414	85	3 139	22 584
903 BOULOGNE-B.	297	1 934	16	549	3 983
222 BOULOGNE-SUR-MER	473	786	50	1 620	4 163
224 BOURG-EN-BRESSE	535	1 529	57	985	1 191
226 BOURGES	502	871	15	1 177	1 918
228 BREST	456	961	8	829	2 457
231 BRIEY	152	130	3	228	979
239 BRIVE-LA-GAILLARDE	345	495	19	470	1 743
244 CAEN	786	1 915	130	2 051	5 573
246 CAHORS	391	491	4	529	1 137
248 CALAIS	344	346	6	657	1 381
251 CAMBRAI	348	459	12	765	1 551
255 CANNES	815	1 460	28	1 025	9 101
257 CARCASSONNE	324	467	15	406	2 141
259 CARPENTRAS	224	340	12	323	1 558
262 CASTRES	494	677	22	525	1 954

Nom de la succursale	Tests de conjoncture saisis	Bilans traités	Sessions GEODE réalisées dans le rayon d'action (en nombre)	Nombre de dossiers de surendettement déposés	Droits d'accès aux fichiers (FCC - FNCI - FICP)
277 CHALONS-EN-Ch.	395	491	8	531	1 977
275 CHALON-SUR-SAONE	468	828	26	563	2 526
279 CHAMBERY	741	1 766	38	1 282	2 837
534 CHARLEVILLE-M.	500	939	40	1 152	3 126
284 CHARTRES	491	953	21	1 548	2 338
286 CHATEAUX	391	815	13	1 063	1 579
295 CHAUMONT	598	577	44	758	1 215
297 CHERBOURG	241	492	16	861	1 588
299 CHOLET	488	1 051	33	262	1 289
301 CLERMONT-FERRAND	615	1 791	30	1 802	3 190
302 CLUSES	397	959	10	0	1 907
303 COGNAC	528	438	11	259	875
307 COLMAR	393	804	26	713	3 147
309 COMPIEGNE	474	573	22	772	2 937
907 CRETEIL	395	2 304	58	1 595	8 029
318 DAX	360	768	12	168	2 499
323 DIEPPE	421	628	5	1 034	1 908
327 DIGNE-LES-BAINS	317	393	11	350	1 025
334 DIJON	740	1 357	35	1 535	8 044
336 DINAN	483	431	19	185	644
345 DOUAI	355	499	10	1 535	2 447
352 DRAGUIGNAN	353	743	13	718	5 397
356 DREUX	295	333	0	0	2 030
361 DUNKERQUE	411	744	16	1 384	4 654
369 EPERNAY	421	541	11	395	1 022
372 EPINAL	483	658	17	954	1 700
374 ETAMPES	159	572	6	269	1 614
376 EVREUX	487	666	24	945	1 791
312 EVRY	620	3 172	30	1 790	22 114
392 FLERS	358	417	25	323	556
396 FOIX	234	423	12	282	1 176
398 FONTAINEBLEAU	186	445	13	644	3 703
400 FONTENAY-LE-COMTE	285	464	30	284	401
402 FOUGERES	343	294	8	204	510
408 GAP	321	392	6	368	2 277
411 GRANVILLE	268	566	8	380	457
419 GRENOBLE	929	2 307	38	1 801	8 054
422 GUERET	373	305	9	453	627
426 HAGUENAU	468	969	22	0	1 761
442 HYERES	293	610	21	315	2 511
916 IVRY-SUR-SEINE	265	1 129	32	1 111	4 738
695 LA ROCHELLE	482	694	12	805	2 396
697 LA ROCHE-SUR-YON	378	1 181	7	489	1 205
455 LAON	421	391	6	755	720
459 LAVAL	486	994	22	758	1 522
428 LE HAVRE	700	1 255	49	1 857	4 767
503 LE MANS	666	1 635	45	1 765	3 678
662 LE PUY-EN-VELAY	461	754	21	561	1 893
462 LENS	288	724	22	2 124	4 013
709 LES SABLES-D OLLONNE	316	789	19	609	759
466 LIBOURNE	227	647	15	933	2 474
468 LILLE	978	2 396	65	3 096	10 551



Nom de la succursale	Tests de conjoncture saisis	Bilans traités	Sessions GEODE réalisées dans le rayon d'action (en nombre)	Nombre de dossiers de surendettement déposés	Droits d'accès aux fichiers (FCC - FNCI - FICP)
475 LIMOGES	726	1 113	37	1 397	3 049
477 LISIEUX	328	547	14	541	1 912
482 LONGWY	192	149	3	249	1 178
486 LONS-LE-SAUNIER	480	804	17	557	1 515
488 LORIENT	688	884	19	713	2 160
495 LUNEVILLE	204	283	10	505	398
497 LYON	1 279	7 566	105	4 002	16 538
499 MACON	499	865	33	666	850
507 MANTES-LA-JOLIE	320	631	12	622	3 965
509 MARMANDE	310	408	11	296	1 182
510 MARNE-LA-VALLEE	370	1 186	30	572	5 372
512 MARSEILLE	1 001	3 978	103	4 337	27 202
516 MAUBEUGE	350	422	20	901	2 755
523 MEAUX	381	1 088	41	1 366	5 710
525 MELUN	490	1 397	25	1 638	6 431
527 MENDE	268	214	6	77	275
529 METZ	649	1 573	44	1 251	8 769
536 MILLAU	244	280	15	146	744
541 MONTARGIS	404	477	17	0	2 204
547 MONTAUBAN	404	691	9	585	2 615
552 MONTBELIARD	387	641	18	649	1 915
554 MONT-DE-MARSAN	395	400	41	795	2 139
556 MONTELMAR	250	455	4	0	1 594
567 MONTLUCON	369	363	10	516	866
572 MONTPELLIER	421	1 929	56	1 116	14 427
925 MONTROUGE	282	1 249	11	1 008	6 040
574 MORLAIX	412	608	11	320	738
578 MOULINS	265	386	10	439	748
581 MULHOUSE	813	1 794	49	832	8 308
583 NANCY	930	1 290	50	2 426	5 330
936 NANTERRE-LA D.	550	2 622	44	807	3 988
589 NANTES	998	3 293	73	2 117	7 656
592 NARBONNE	324	383	11	341	2 729
918 NEUILLY-LEVALLOIS	365	2 105	11	322	3 088
594 NEVERS	667	591	27	717	1 952
596 NICE	982	2 035	37	1 196	14 374
600 NIMES	468	1 493	18	1 252	6 063
602 NIORT	856	1 327	42	943	1 978
611 ORANGE	333	484	29	137	1 401
615 ORLEANS	908	1 683	28	2 227	5 540
618 OYONNAX	356	728	19	389	856
934 PANTIN	713	2 384	26	2 076	21 054
947 PARIS-BASTILLE	425	4 442	40	1 399	15 576
960 PARIS-LOUVRE	334	4 988	37	808	12 791
967 PARIS-MALESHERBES	350	4 269	35	1 517	9 012
974 PARIS-RASPAIL	322	4 081	29	1 315	8 212
622 PAU	548	1 312	30	1 012	2 900
624 PERIGUEUX	635	971	38	1 101	1 750
631 PERPIGNAN	416	1 173	42	1 079	7 259
639 POITIERS	740	1 330	40	1 321	2 904
642 PONTARLIER	286	379	12	144	994
648 PONTIVY	299	387	12	242	518

Nom de la succursale	Tests de conjoncture saisis	Bilans traités	Sessions GEODE réalisées dans le rayon d'action (en nombre)	Nombre de dossiers de surendettement déposés	Droits d'accès aux fichiers (FCC - FNCI - FICP)
651 PONTOISE	418	1 161	23	2 041	4 463
655 PRIVAS	353	423	15	425	487
664 QUIMPER	756	1 237	25	816	1 766
673 REIMS	777	1 389	33	1 015	3 953
677 REMIREMONT	344	445	21	257	1 111
682 RENNES	889	2 607	61	1 713	3 458
688 ROANNE	436	737	16	465	1 285
691 ROCHEFORT-SUR-MER	380	431	10	618	1 162
699 RODEZ	454	763	25	259	934
701 ROMANS	505	476	25	231	945
703 ROUBAIX-T.	679	1 726	62	1 868	5 914
707 ROUEN	641	1 884	26	2 936	9 350
712 SAINT-BRIEUC	444	1 298	30	834	2 651
716 SAINT-CLAUDE	445	249	6	107	399
718 SAINT-DENIS	406	2 380	35	1 659	14 471
723 SAINT-DIE	359	418	19	447	1 849
769 SAINTES	329	603	14	348	2 180
729 SAINT-ETIENNE	1 125	2 264	68	1 501	5 604
734 SAINT-GAUDENS	130	266	12	0	1 191
745 SAINT-LO	425	540	16	581	910
749 SAINT-MALO	496	516	11	530	943
752 SAINT-NAZAIRE	468	823	18	583	2 713
761 SAINT-OMER	377	300	27	673	1 422
765 SAINT-QUENTIN	645	631	14	1 311	1 466
772 SALON-ETANG DE B.	283	644	26	257	4 420
774 SARREGUEMINES	509	833	33	673	2 931
776 SAUMUR	336	416	17	373	1 047
794 SELESTAT	294	537	15	0	860
796 SENLIS	502	868	36	0	3 341
798 SENS	356	358	16	415	1 480
799 SETE	207	254	23	256	2 187
800 SOISSONS	347	419	13	744	1 513
736 ST-GERMAIN-EN-L.	423	1 385	36	782	3 024
806 STRASBOURG	898	2 815	65	2 168	14 864
811 TARBES	313	755	23	391	3 569
815 THIERS	350	279	7	282	327
817 THIONVILLE	267	504	22	382	3 395
824 THONON	272	417	12	232	1 340
831 TOULON	669	1 032	31	1 693	9 257
833 TOULOUSE	682	3 387	21	2 438	15 492
839 TOURS	693	2 042	37	2 033	5 790
844 TROYES	667	1 422	49	941	4 125
846 TULLE	401	354	15	379	551
851 VALENCE	553	1 086	32	781	2 303
855 VALENCIENNES	617	806	29	1 717	5 212
859 VANNES	659	1 164	27	542	1 992
862 VERDUN	233	271	6	396	892
864 VERNON	340	532	33	972	1 665
866 VERSAILLES	727	2 384	32	1 153	5 462
871 VESOUL	597	734	24	620	1 654
875 VICHY	261	389	2	550	1 328
879 VIENNE	292	1 233	34	860	2 583
886 VILLEFRANCHE/Saône	394	1 022	38	637	1 381
945 VINCENNES	318	1 017	28	757	7 165
897 VOIRON	301	684	30	304	1 954
<b>TOTAL</b>	<b>97 100</b>	<b>219 094</b>	<b>5 272</b>	<b>181 192</b>	<b>769 122</b>

## **7.4 Contribution du réseau à la mise en circulation et à l'entretien de la monnaie fiduciaire**

### **I. ESTIMATION DE LA CONTRIBUTION DU RÉSEAU À LA MISE EN CIRCULATION ET À L'ENTRETIEN DE LA MONNAIE FIDUCIAIRE.**

En 2002, les 131 caisses institutionnelles du réseau ont reçu 5 262 milliers de paquets de billets dont 4 503 en euros versés essentiellement par la clientèle institutionnelle ou conventionnée. Ces versements en euros ont représenté 86,0 % du volume des billets euros entrés dans les caisses de la Banque. La dispersion des volumes versés entre les différentes unités est très large, allant de quelques centaines de paquets dans les caisses les moins actives à près de 200 000 dans les plus grosses succursales (Lyon, Marseille).

Ces billets, en quasi-totalité, ont été traités localement au moyen du parc de matériel de tri dimensionné à cet effet.

Pendant cette même période, les succursales ont délivré 4 992 milliers de paquets de billets euros à leur clientèle, représentant 82,0 % du volume total des billets mis en circulation par la Banque.

Par ailleurs, les succursales exercent un rôle d'appoint pour les versements et prélèvements de pièces par les acteurs de la filière fiduciaire. En raison du retrait des pièces en francs, les versements de pièces ont été beaucoup plus élevés en 2002 (7,1 milliards) que les années précédentes (2,8 milliards environ). Toutefois, une grande partie de ces pièces n'a pas transité par la Banque mais a été directement transférée par les transporteurs de fonds vers les centres de monnaie métallique.

### **II. FACTEURS D'ÉVOLUTION DU DOMAINE « BILLETS » ET INCIDENCE SUR LA STRUCTURE ET LE FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU**

#### **1. Facteurs d'évolution du domaine « Billets »**

- **L'ensemble de la filière fiduciaire est soumis à deux mouvements majeurs qui auront des effets tout à fait structurants sur l'évolution de la carte des caisses de la Banque de France : concentration des opérations fiduciaires effectuées par la clientèle institutionnelle, très fort mouvement de modernisation de la filière dans son ensemble.**

En premier lieu, les opérations en espèces de la Banque avec sa clientèle institutionnelle – banques, Poste – se concentrent de plus en plus. A ce titre, il convient de relever que :

- soixante des 131 caisses institutionnelles ont traité en 2002, 80 % des entrées de billets en euros ;
- sur la même période, trente-sept caisses institutionnelles, qui ont traité moins de 5 % des entrées de billets en euros, ont reçu moins de 250 paquets par semaine et n'ont pas pu faire fonctionner sur un mode normal une seule trieuse de billets du plus petit modèle dont sont dotées les succursales.

En second lieu, l'ensemble du traitement de la filière fiduciaire tend à se moderniser à un rythme accéléré sous l'impulsion des banques et des sociétés de transports de fonds, désireuses toutes deux de réduire leurs coûts et de renforcer la sécurité des transports tout en rationalisant les circuits. A cet égard, le développement rapide du recours aux systèmes alternatifs de transport de fonds accentue la concentration des flux.

- **L'enjeu pour la Banque est donc d'anticiper les évolutions de la filière afin de les maîtriser au mieux et de s'y adapter. S'ajoute aux deux facteurs externes ci-dessus la nécessité pour la Banque d'adjoindre à son rôle de grossiste une fonction de surveillance renforcée de la filière, notamment sur le recyclage susceptible d'être effectué par les autres acteurs.**

Les orientations stratégiques retenues dans le cadre du Plan d'entreprise de la Banque vont toutes dans ce sens :

- renforcer le rôle de surveillance de la Banque sur la filière fiduciaire ; disposer d'un pouvoir de surveillance du recyclage effectué par les autres acteurs ;
- [...] ; poursuivre la modernisation technologique du traitement des billets ; [...] ; développer dans le cadre des comités de suivi fiduciaire la connaissance de la filière ;
- poursuivre les actions conduites pour entretenir la confiance du public dans le billet de banque.

## **2. Incidence de ces facteurs d'évolution sur la carte des caisses institutionnelles du réseau de la Banque de France**

Sur la base de l'appréciation de ces évolutions, telles qu'elles peuvent être détectées à l'heure actuelle, la Caisse générale a établi deux cartes possibles : une carte à court terme construite sur 70 caisses institutionnelles et une carte à moyen et long terme construite sur 55 caisses institutionnelles. Le traitement de la dernière tranche des caisses institutionnelles dont la transformation est inscrite au plan de modernisation des activités de caisse – dites « caisses allégeables » - est réintégré de fait dans le dossier d'ensemble de l'évolution des caisses institutionnelles. Il est entendu que les personnels concernés par le devenir de ces caisses allégeables bénéficieront des mesures sociales arrêtées dans le cadre du plan (cf. la circulaire en date du 24 décembre 2002).

### **• Hypothèse d'une carte à 70 caisses institutionnelles**

Cette hypothèse s'appuie sur l'implantation actuelle des centres forts des sociétés de transports de fonds (TDF) ainsi que sur les indications que ces dernières donnent sur leur stratégie d'implantation à court terme. Par construction compatible avec un schéma d'organisation de la filière fiduciaire française et avec un recyclage externe nul ou limité, la cartographie des caisses institutionnelles ainsi proposée vise à offrir aux partenaires de la Banque un maillage optimal du territoire, sous réserve des contraintes imposées par le domaine immobilier de la Banque.

Ces contraintes ont été examinées au cas par cas en prenant en considération des éléments aussi divers et structurants que l'accessibilité par des véhicules blindés, les possibilités de stationnement dans des enceintes sécurisées, les capacités de stockage ou de manutention des valeurs fiduciaires depuis les aires de stationnement des TDF jusqu'aux salles fortes. Cet examen approfondi conduit à écarter des choix susceptibles d'être effectués quelques sites dont la configuration ne répondait plus aux exigences précitées, dont une implantation à Avignon.

En tout état de cause, le scénario à 70 caisses nécessiterait divers travaux d'aménagement imposés par la réglementation (création d'un accès séparé pour les convoyeurs de fonds, par exemple, comme à Evreux, Laval et Rodez). Des travaux lourds devraient être entrepris pour reconfigurer la succursale de Bayonne et la dédier entièrement à l'activité fiduciaire.

Sous réserve du renforcement du parc de trieuses qu'il convient d'ores et déjà de réaliser dans certaines caisses en raison de l'évolution de leur activité (Lille et Rouen, notamment), il ne serait pas nécessaire d'accroître les capacités de tri des autres caisses maintenues, sauf exceptions limitées (Toulouse, Nîmes, Saint-Denis).

Sur la base des hypothèses énoncées ci-dessus, après report des activités des caisses fermées vers les caisses maintenues, les effectifs nécessaires à l'activité du métier 2 dans le réseau (caisses de clientèle et cellules internes de contrôle exclues) seraient de l'ordre de 773 EATP, soit, par rapport aux effectifs totaux disponibles au 30 novembre 2002 (999.5 EATP), une diminution de l'ordre de 226 EATP, la suppression des effectifs des 61 caisses fermées (- 275 EATP) étant partiellement compensée, dans les 70 caisses maintenues, par les renforts nécessaires au tri des billets (+49 EATP).

### Scénario à 70 caisses institutionnelles

Zone de défense	Région administrative	Entrées billets 2002 (moy. hebdo - paquets)	Dépts (nbre)	Succursales à caisse institutionnelle à fin 2002					Projection 2006 avec maillage dense 70 caisses					Dépts sans caisse
				Chef-lieu de région	Préfecture	Sous-préfecture	Chef-lieu de canton	Total	Chef-lieu de région	Préfecture	Sous-préfecture	Chef-lieu de canton	Total	
Nord	Nord - P. de C.	6 500	2	1	1	4	1	7	1	1	1	1	4	0
Nord	Picardie	2 600	3	1	2	1	0	4	1	1	0	0	2	1
		<b>9 100</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
Paris	Ile-de-France	29 000	8	0	6	2	4	12	0	3	1	2	6	2
		<b>28 400</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
Est	Champagne-A.	1 800	4	1	3	1	0	5	0	2	1	0	3	1
Est	Lorraine	4 000	4	1	3	2	0	6	1	2	0	0	3	1
Est	Alsace	3 000	2	1	1	1	0	3	1	0	1	0	2	0
Est	Franche-Comté	1 700	4	1	3	0	0	4	1	0	0	0	1	3
Est	Bourgogne	2 500	4	1	3	0	0	4	1	3	0	0	4	0
		<b>13 000</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>5</b>
Ouest	Centre	3 800	6	1	5	0	0	6	1	3	0	0	4	2
Ouest	Hte-Normandie	3 300	2	1	1	1	0	3	1	1	1	0	3	0
Ouest	Bse-Normandie	2 300	3	1	2	1	0	4	1	1	0	0	2	1
Ouest	Bretagne	4 400	4	1	3	3	0	7	1	1	2	0	4	0
Ouest	P. de la Loire	4 500	5	1	4	1	0	6	1	2	0	0	3	2
		<b>18 300</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>5</b>
Sud-O.	Poitou-Ch.	2 400	4	1	3	1	0	5	0	3	0	0	3	1
Sud-O.	Limousin	900	3	1	2	1	0	4	1	0	1	0	2	1
Sud-O.	Aquitaine	4 800	5	1	4	3	0	8	1	2	1	0	4	1
Sud-O.	Midi-Pyr.	3 800	8	1	7	3	0	11	1	2	0	0	3	5
		<b>11 900</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>8</b>
Sud	Languedoc-R.	5 100	5	1	4	1	0	6	1	2	0	0	3	2
Sud	Corse	900	2	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	0
Sud	PACA	11 100	6	1	5	2	0	8	1	4	0	0	5	1
		<b>17 100</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>3</b>
Sud-E.	Rhône-Alpes	10 500	8	1	7	2	1	11	1	5	0	0	6	2
Sud-E.	Auvergne	1 700	4	1	3	1	0	5	1	0	0	0	1	3
		<b>12 200</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
	Total France métropolitaine		<b>96</b>	<b>21</b>	<b>73</b>	<b>31</b>	<b>6</b>	<b>131</b>	<b>19</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>70</b>	<b>29</b>

- Hypothèse d'une carte à 55 caisses institutionnelles

Le scénario à 55 caisses institutionnelles prend en considération les perspectives de concentration à plus long terme dont font état certaines sociétés de transports de fonds. Il suppose, afin que la sécurité des transports ne soit pas altérée par l'allongement des distances parcourues par les transporteurs, soit l'émergence prochaine de dispositifs alternatifs pour le transport de grandes quantités de billets, soit le développement significatif du recyclage externe et donc une forte diminution des flux.

Dans le cas où le recyclage externe ne prendrait pas d'extension, des travaux immobiliers seraient nécessaires pour augmenter les capacités de traitement de certaines des caisses maintenues (en dehors des caisses déjà citées, au moins à Caen, Orléans, Nancy, Besançon et Annecy). Dans cette même hypothèse, les effectifs nécessaires, après report des activités des caisses fermées sur les caisses maintenues, seraient de l'ordre de 676 EATP, soit une réduction de l'ordre de 323 EATP par rapport aux effectifs disponibles à fin 2002 dans les 131 caisses institutionnelles : la suppression des effectifs des 76 caisses fermées (- 394 EATP) serait partiellement compensée dans les 55 caisses maintenues par les renforts nécessaires au tri des billets (+ 71 EATP).

En revanche, dans l'hypothèse vraisemblable où le recyclage externe atteindrait au moins 20% des volumes actuellement reçus à la Banque, le réseau à 55 caisses ne devrait pas requérir de travaux importants.

### Scénario à 55 caisses institutionnelles

Zone de défense	Région administrative	Entrées billets - (moy. hebdo; paquets)	Dépts (nombre)	Succursales à caisse institutionnelle à fin 2002					Projection 2006 avec maillage étendu - 55 caisses					Dépts sans caisse (nbre)
				Chef-lieu de région	Préfecture	Sous-préfecture	Chef-lieu de canton	Total	Chef-lieu de région	Préfecture	Sous-préfecture	Chef-lieu de canton	Total	
Nord	Nord – PdC.	6 500	2	1	1	4	1	7	0	1	1	1	3	0
Nord	Picardie	2 600	3	1	2	1	0	4	1	1	0	0	2	1
		<b>9 100</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
Paris	Ile-de-France	29 000	8	0	6	2	4	12	0	2	1	1	4	3
		<b>28 400</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Est	Champagne-A	1 800	4	1	3	1	0	5	0	1	1	0	2	2
Est	Lorraine	4 000	4	1	3	2	0	6	1	1	0	0	2	2
Est	Alsace	3 000	2	1	1	1	0	3	1	0	1	0	2	0
Est	Franche-Comté	1 700	4	1	3	0	0	4	1	0	0	0	1	3
Est	Bourgogne	2 500	4	1	3	0	0	4	1	2	0	0	3	1
		<b>13 000</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
Ouest	Centre	3 800	6	1	5	0	0	6	1	2	0	0	3	3
Ouest	Hte-Normandie	3 300	2	1	1	1	0	3	1	0	0	0	1	1
Ouest	Bsse-Normandie	2 300	3	1	2	1	0	4	1	0	0	0	1	2
Ouest	Bretagne	4 400	4	1	3	3	0	7	1	1	2	0	4	0
Ouest	Pays de la Loire	4 500	5	1	4	1	0	6	1	1	0	0	2	3
		<b>18 300</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>9</b>
Sud-O.	Poitou-Ch.	2 400	4	1	3	1	0	5	0	2	0	0	2	2
Sud-O.	Limousin	900	3	1	2	1	0	4	1	0	1	0	2	1
Sud-O.	Aquitaine	4 800	5	1	4	3	0	8	1	1	1	0	3	2
Sud-O.	Midi-Pyrénées	3 800	8	1	7	3	0	11	1	2	0	0	3	5
		<b>11 900</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Sud	Languedoc-R.	5 100	5	1	4	1	0	6	1	2	0	0	3	2
Sud	Corse	900	2	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	0
Sud	PACA	11 100	6	1	5	2	0	8	1	3	0	0	4	2
		<b>17 100</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
Sud-E.	Rhône-Alpes	10 500	8	1	7	2	1	11	1	4	0	0	5	3
Sud-E.	Auvergne	1 700	4	1	3	1	0	5	1	0	0	0	1	3
		<b>12 200</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
	Total France métropolitaine	<b>110 000</b>	<b>96</b>	<b>21</b>	<b>73</b>	<b>31</b>	<b>6</b>	<b>131</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>55</b>	<b>41</b>

## 7.5 Contribution du réseau à la gestion des instruments scripturaux et des systèmes d'échange

### I. CADRE RÉGLEMENTAIRE APPLICABLE À LA GESTION DES INSTRUMENTS SCRIPTURAUX ET DES SYSTÈMES D'ÉCHANGE PAR LE RÉSEAU

Aux termes de l'article 142-10 du code monétaire et financier, les succursales de la Banque de France, qui participent à l'exercice des missions de la Banque, « concourent à l'entretien de la monnaie fiduciaire et à l'exécution des paiements scripturaux ».

### II. LISTE DES ACTIVITÉS DÉCLARÉES AU TITRE DE LA GESTION DES INSTRUMENTS SCRIPTURAUX ET DES SYSTÈMES D'ÉCHANGE

Gestion des instruments scripturaux et des systèmes d'échange	Moyenne mensuelle des EATP sur les 9 premiers mois de 2002
Encaissement des chèques (1)	137,6 EATP
Gestion des comptes de la clientèle (hors clientèle particulière)	77,5 EATP
Gestion des contrats « carte bancaire »	16,5 EATP
Emission des VGM et des VCC	21,0 EATP
Transferts à l'étranger en euros	14,6 EATP
Echanges télécompensés rejets et divers	23,2 EATP
Règlements en devises.	7,5 EATP
Encaissement des valeurs sur l'étranger	15,1 EATP
Activités de contrôle du second degré	40,3 EATP
<b>Total des effectifs affectés à ces activités</b>	<b>353,3</b>

(1) Le poste « Encaissement des chèques » est comptabilisé au titre du métier 11. Il regroupe les effectifs affectés au traitement des chèques remis à l'encaissement par le Trésor Public, les clients conventionnés et la clientèle particulière.

### III. CONTRIBUTION DU RÉSEAU AU MÉTIER 3 – ÉLÉMENTS DE VOLUMÉTRIE

Les éléments de volumétrie étudiés ici portent sur les remises de chèques, poste significatif des charges (40 % des EATP du métier 3 sont affectés à cette ligne d'activité) et élément structurant au regard de l'implantation territoriale de la Banque.

#### Trésor Public

Quatre-vingt sept succursales ont reçu moins de 180 000 chèques sur les 9 premiers mois de 2002, soit en moyenne moins de 1 000 chèques par jour.



### Clients conventionnés.

Les clients conventionnés (entreprises qui confient à la Banque des volumes d'opérations tels que les conditions de leurs traitements justifie un accord spécifique avec celles-ci, décrit dans une convention) effectuent leurs remises de chèques auprès d'un nombre relativement réduit de succursales (quelques dizaines).

## **IV. FACTEURS D'ÉVOLUTION DU DOMAINE D'ACTIVITÉS ET INCIDENCE SUR LA STRUCTURE ET LE FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU**

- Les facteurs d'évolution majeurs sont au nombre de quatre :
  - la dématérialisation des instruments et des traitements,
  - des modifications apportées au traitement des instruments scripturaux (chèques) par certains grands clients,
  - l'évolution des modalités de gestion des comptes clients – Banque de France,
  - la concentration des traitements chez les partenaires de la Banque. L'exemple de la Comptabilité publique pourrait, de ce point de vue, se révéler significatif. La Direction générale de la comptabilité publique développe un projet de regrouper le traitement des TIP parfaits et des coupons-chèques reçus en paiement d'impôts dans un petit nombre de centres d'encaissement. Un centre a été créé à Créteil ; le prochain ouvrirait à Lille à fin 2003. En situation-cible, ces derniers disposeraient à terme de tous les éléments permettant de dématérialiser les chèques. Dans le cadre de ce passage à l'image chèque client (envisagée par le Trésor public en 2004-2005), les chèques ne transiteraient plus par la Banque. L'activité d'encaissement pour le compte du Trésor public pourrait diminuer fortement au niveau de réseau qui n'aurait plus alors que les traitements « retour » à assurer.

**L'ensemble de ces évolutions contribueraient évidemment à réduire le volume des activités de guichet assurées à ce titre dans le réseau, sans entraîner de variation des flux financiers globaux. Une diminution du nombre de succursales et, par conséquent, de points de traitement des services rendus à la clientèle s'inscrirait dans ce mouvement.**

L'essentiel des opérations étant télétransmises, seule la part encore effectuée aux guichets, principalement les chèques, serait concernée mais la mise en place de la procédure d'échange image chèque devrait permettre d'établir un lien physique direct entre le Trésor public et le prestataire de la Banque.

S'agissant des grands clients conventionnés, un redimensionnement du réseau ne présenterait aucune difficulté majeure.

- Sur le plan interne, l'examen détaillé des activités d'encaissement fait apparaître de sensibles distorsions de performance en fonction des volumes de chèques traités :

Nombre de chèques traités	Nombre de succursales	Moyenne de traitements – en million de chèques par EATP	Moyenne EATP
Moins de 500 000 chèques	99	0,46	0,37
De 500 000 à 1 million de chèques	35	0,76	0,94
De 1 000 000 à moins de 2 millions de chèques	23	0,76	1,59
De 2 millions à moins de 2,5 millions de chèques	15	0,93	1,88
De 2,5 million à moins de 3 millions de chèques	14	0,98	2,33
De 3 millions à moins de 3,5 millions de chèques	9	1,23	2,26
De 3,5 millions à moins de 4,5 millions de chèques	5	0,90	3,85
De 4,5 millions à moins de 6 millions de chèques	5	0,98	4,85
Plus de 6 millions de chèques	6	1,17	5,66
Total	211	0,88	-

Sur les 157 succursales qui traitent moins de 2 millions de chèques par an, 122 enregistrent une performance inférieure à la moyenne observée. Par ailleurs, sur les 99 succursales qui reçoivent moins de 0,5 million de chèques par an, 82 ont un niveau de traitement inférieur à 400 000 chèques.

**Un gain d'environ 40 EATP pourrait être attendu de la concentration des activités d'encaissement de la totalité des chèques – chèques de gros et de petits montants, toutes clientèles confondues – sur les 54 succursales recevant aujourd'hui plus de 2 millions de vignettes.**

## 7.6 Contribution du réseau à l'élaboration et à la diffusion de statistiques et d'études monétaires, financières et économiques – travaux de conjoncture

L'article 144-1 du Code monétaire et financier prévoit que la Banque de France est habilitée à se faire communiquer par les établissements de crédit et les établissements financiers tous documents et renseignements qui lui sont nécessaires pour exercer les missions définies [ à la section 1 du chapitre 1<sup>er</sup> du présent titre]. Elle peut entrer directement en relation avec les entreprises et groupements professionnels qui seraient disposés à participer à ses enquêtes.

Les travaux de conjoncture s'inscrivent dans le cadre de la mission impartie au métier 5 « Élaboration et diffusion de statistiques et études monétaires, financières et économiques ; préparation de la politique monétaire ». Les responsables de la Banque en charge de la politique monétaire doivent disposer en permanence d'une information aussi complète que possible sur l'évolution économique et financière du pays. Les enquêtes de conjoncture, conduites par le réseau, sont plus particulièrement destinées à assurer la fiabilité du diagnostic de l'Institut d'émission.

### I. ACTIVITÉS ASSURÉES PAR LE RÉSEAU AU TITRE DES TRAVAUX DE CONJONCTURE

#### Enquête mensuelle de conjoncture – EMC

Champ de l'enquête	Périodicité	Délai de rédaction (le plus fréquent)	Niveau de participation des comptoirs
Industrie : • Act. Économiques • Act. Financières	• Mensuelle • Trimestrielle	• M + 4 J • T + 11 J	• Tous • Tous
Pêche	Mensuelle	M + 5 J	
Vue d'ensemble	Mensuelle	M + 5 J	Tous mais synthèse départementale
Bâtiment/ Génie civil	Trimestrielle	T + 6 J	Tous
Commerce de gros	Trimestrielle	T + 6 J	
Commerce de détail : • Centralisation des C.A. • Enquête de tendance	• Mensuelle • Bimestrielle	• M + 5 J • B + 5 J	• Répartition par la région • Répartition par la région
Services marchands	Mensuelle	M + 6 J	Répartition par la région

#### Autres enquêtes

Champ de l'enquête	Périodicité	Délai de rédaction	Niveau de participation des comptoirs
Enquête financière	Trimestrielle	T + 15 J	Tous potentiellement mais selon l'organisation des réseaux bancaires
Logement	Annuelle		Définie par le collège régional. Seule la synthèse régionale est transmise
Logement : annexe sur les taux de crédit à l'habitat	Annuelle		Idem crédit à l'habitat
• Enquête sur le comportement des entreprises (ERFA) • ERFAR	• Annuelle • Annuelle	• A + 9 semaines • A + 9 semaines	• Tous • Tous. Exploitation, au niveau de la région, des résultats collectés sur l'ERFA
Coût du crédit : • Aux entreprises • Aux particuliers	• Trimestrielle • Trimestrielle	Date fin d'enquête + 10 J	Tous selon un échantillon déterminé par la Direction de la Conjoncture

## **II. ÉVALUATION EN VOLUME DES ACTIVITÉS EXERCÉES DANS LE RÉSEAU AU TITRE DES TRAVAUX DE CONJONCTURE ET ESTIMATION DES RESSOURCES QUI Y SONT AFFECTÉES**

- D'après les déclarations figurant en comptabilité analytique au titre de l'exercice 2001,
  - 221,00 EATP sont affectés aux travaux de conjoncture,
  - 15,2 EATP sont affectés à des travaux relatifs à la balance des paiements,
  - 53,30 EATP sont affectés à des activités transversales relevant du domaine.
- La Direction de la conjoncture considère que certains de ces chiffres sont surestimés, notamment ceux relatifs aux travaux nécessaires à l'élaboration de l'enquête mensuelle de conjoncture dont elle évalue de fait la charge à une cinquantaine d'EATP alors que les effectifs déclarés par le réseau au titre de cette activité sont de l'ordre de 145 EATP pour 94 000 tests de conjoncture effectués.

## **III. ÉLÉMENTS D'UN MAILLAGE TERRITORIAL UTILE POUR LES TRAVAUX DE CONJONCTURE**

Pour les travaux de conjoncture, la détermination de la carte optimale se fonde sur l'analyse du fichier national des informateurs de l'enquête mensuelle de conjoncture. L'objectif est de disposer de l'échantillon le plus opérationnel, c'est-à-dire celui qui permet de conserver l'information indispensable au calcul de l'indicateur synthétique mensuel d'activité (ISMA) et de maintenir un taux de représentativité le meilleur possible (solde des opinions, commentaires, synthèses de place).

Pour élaborer cette carte optimale, deux hypothèses ont été retenues : un réseau construit sur une base départementale, un autre sur une base régionale. Par ailleurs, les sites utiles, c'est-à-dire les sites où sont localisés les informateurs, ont été analysés en tenant compte des besoins pour détecter les tendances dans l'industrie dans son ensemble, par secteurs d'activités et, enfin, dans le commerce et les services marchands. En toute première analyse,

- dans le cadre d'un réseau à base départementale, une bonne appréciation des tendances de l'industrie nécessiterait d'avoir accès à un ensemble d'informateurs situés dans 113 villes auxquels il conviendrait, pour l'analyse du secteur tertiaire, d'en ajouter cinq ;
- dans le cas d'un réseau à base régionale, l'accès à des informateurs situés dans 87 villes suffirait pour avoir une appréciation correcte des tendances de l'industrie, auxquels il faudrait rajouter des informateurs situés dans dix-neuf autres villes pour l'analyse du tertiaire.

Il est clair que la Banque peut ne pas être implantée sur tous ces sites dès lors que l'essentiel des contacts avec les entreprises se font par téléphone ou par voie télématique.

Toutes choses égales d'ailleurs, les résultats permettraient de sauvegarder l'aspect qualitatif nécessaire à l'enquête mensuelle de conjoncture (précocité, contact direct, valeur des commentaires...).

En conclusion, pour ce qui concerne les travaux de conjoncture,

- dans le cas d'une évolution vers un réseau à base départementale, une bonne centaine de succursales pourraient faire l'objet d'une fermeture sans altérer la fiabilité de l'enquête au niveau national ;
- en prenant pour hypothèse le passage à un réseau à base régionale, des dispositions devraient être prises pour que les liens entre interrogateurs et informateurs soient maintenus au travers de contacts réguliers, surtout avec le commerce de détail.

#### **IV. POINT SUR LA CONTRIBUTION DU RÉSEAU À L'ÉTABLISSEMENT DE LA BALANCE DES PAIEMENTS**

- **A l'heure actuelle, le réseau apporte sa contribution à l'élaboration de la balance des paiements par deux canaux distincts.**

L'ensemble des succursales participe chaque année à des degrés divers à l'enquête sur les stocks d'investissement directs français à l'étranger auprès d'un échantillon d'environ 2 000 entreprises.

Cinquante-cinq succursales « délocalisées »<sup>17</sup> collectent chaque mois les informations transmises par les déclarants directs partiels (entreprises qui réalisent plus de 15 000 euros d'opérations via des comptes à l'étranger ou qui effectuent des compensations) et par les entreprises soumises à l'enquête sur les crédits commerciaux et les avances à la commande. Au total, 1 288 DDP (soit 75 % du total des DDP) et 721 entreprises soumises à l'enquête E84 (soit 60 % des entreprises E84) relèvent des rayons d'action de ces succursales.

##### Liste des 55 succursales « délocalisées »

• Angers	• Le Havre	• Reims	• Asnières
• Annecy	• Lille	• Roubaix	• Boulogne-B.
• Armentières	• Lyon	• Rouen	• Créteil
• Beaumont	• Marseille	• St Denis	• Ivry sur S.
• Bordeaux	• Melun	• St Etienne	• Neuilly-L.
• Bourg en B.	• Metz	• St Germain en L.	• Montrouge
• Chambéry	• Charleville-M.	• Sarreguemines	• Pantin
• Cholet	• Mulhouse	• Sélestat	• Nanterre
• Colmar	• Nantes	• Senlis	• Vincennes
• Evry	• Nice	• Strasbourg	• Paris-Bastille
• Dijon	• Orléans	• Toulouse	• Paris-Raspail
• Dunkerque	• Perpignan	• Troyes	• Paris-Louvre
• Grenoble	• Pontoise	• Valence	• Paris-Malesherbes
• Haguenau	• Quimper	• Versailles	

- **D'après la Direction de la balance des paiements (DBDP), la nature de la contribution du réseau ainsi que ses modalités d'exercice vont sensiblement évoluer à brève échéance.**

Les succursales pourraient être conduites à participer, selon des modalités encore à déterminer, à l'enquête « Services » auprès des petites et moyennes entreprises, enquête qui ne sera vraisemblablement pas mise en place avant 2006. Par ailleurs, des évolutions technologiques, prévues dès 2003, permettront aux succursales « délocalisées » de prendre en charge les contrôles actuellement effectués par la DBDP, d'une part, de saisir et de transmettre directement les données recueillies à la DBDP via un guichet INTERNET sécurisé, d'autre part.

Une réduction de la densité du réseau ne soulèverait pas de difficultés pour ces travaux. Il va de soi que le suivi des principales entreprises et activités concernées devrait continuer d'être assuré, en concertation avec la Direction de la balance des paiements.

<sup>17</sup> On appelle ainsi les succursales dotées d'un équipement spécifique pour réaliser de manière délocalisée certains travaux de balance des paiements.

## 7.7 Contribution du réseau à la surveillance bancaire

### I. Effectifs du réseau affectés à la surveillance bancaire

En 2001, 36 EATP étaient affectés dans le réseau aux activités du métier 9.

**II.** Sur la base d'une extraction de la BAFI au 12 novembre 2002, on dénombre 112 succursales, sur les 211 du réseau, qui comptent au moins un siège social d'établissement de crédit dans leur rayon d'action.

Déduction faite des 13 succursales dont le seul siège d'établissements est celui d'une société anonyme de crédit immobilier (SACI), 99 succursales ont en charge le suivi d'au moins un établissement de crédit.

Nombre de sièges d'établissements de crédit dans le rayon d'action	Nombre de succursales concernées
1 siège	36 dont 13 avec SACI
2 sièges	18
de 3 à 5 sièges	28
de 6 à 10 sièges	15
plus de 10 sièges	15 dont les 4 succursales parisiennes

**III.** Les travaux de succursales au titre du métier 9 s'inscrivent dans le cadre des dispositions réglementaires définies par circulaire et des contrats régionaux d'objectifs. Cette procédure annuelle concertée permet au Secrétariat général de la commission bancaire de préciser ses attentes en matière d'études individuelles et d'études transversales de risques particuliers.

Pour chaque établissement figurant au contrat régional, les travaux demandés consistent en la tenue d'au moins un entretien annuel avec les dirigeants ou les responsables des engagements, dans la rédaction d'une étude ou d'un compte rendu d'entretien détaillé et dans le suivi des risques.

Pour ce qui concerne les succursales sans siège d'établissement, la circulaire 94-111 prévoit la tenue d'entretiens périodiques avec les responsables des établissements représentés sur la place afin, notamment, de faire le point sur les principaux risques. Cette démarche semble s'avérer de moins en moins fructueuse en raison de l'absence fréquente d'interlocuteurs sur la place compte tenu de l'organisation des établissements de crédit qui tendent à concentrer les responsabilités au niveau régional.

**IV.** Un réaménagement, même important, de l'implantation territoriale de la Banque serait sans incidence sur l'exercice des missions considérées. Il ne s'opposerait pas en effet à l'accomplissement des diligences prévues dans le cadre des contrats régionaux d'objectifs.

## Contrats d'objectifs 2002

Régions ou succursales	Succursale	Nombre d'établissements dans la région		Nombre d'études prévues	
		Chiffres 2002	Rappel 2001	Chiffres 2002	Rappel 2001
I. Régions (i)					
Ile-de-France	Nanterre la Défense	831	826	64	67
Champagne-Ardenne	Châlons en Ch.	10	10	8	10
Picardie	Amiens	13	13	12	13
Hte Normandie	Rouen	10	12	8	9
Centre	Orléans	21	22	17	16
Basse Normandie	Caen	9	8	9	5
Bourgogne	Dijon	9	10	8	6
Nord Pas de Calais	Lille	47	52	31	28
Lorraine	Metz	16	18	9	15
Alsace	Strasbourg	25	26	17	17
Franche-Comté	Besançon	6	7	6	7
Pays de la Loire	Nantes	33	33	28	28
Bretagne	Rennes	28	29	17	8
Poiton-Charentes	Poitiers	11	11	9	11
Aquitaine	Bordeaux	29	33	15	15
Midi-Pyrénées	Toulouse	21	20	18	16
Limousin	Limoges	8	9	5	5
Rhône-Alpes	Lyon	46	50	36	25
Auvergne	Clermont-F	9	10	7	8
Languedoc-R.	Montpellier	14	14	12	14
PACA	Marseille	27	29	22	19
		1 223	1 242	358	342
II. Succursale					
Nice		33 (ii)	33 (ii)	18 (ii)	16 (ii)

(i) Région sans contrat : la Corse (4 établissements dans la région et 4 études prévues)

(ii) Etablissements monégasques seuls

## 7.8 Contribution du réseau aux activités de collecte, d'analyse et de mise à disposition d'informations sur les entreprises non financières

### I. ACTIVITÉS EXERCÉES DANS LE RÉSEAU AU TITRE DU MÉTIER

- Les activités exercées par le réseau au titre de la collecte, de l'analyse et de la mise à disposition d'informations sur les entreprises non financières peuvent être schématiquement regroupées en trois types distincts : la saisie des données et les contrôles nécessaires, les travaux d'analyse qui nécessitent une véritable expertise (analyse GEODE et cotation des groupes), la présence de place et les relations avec les entreprises.

De façon plus détaillée, ces activités se présentent comme suit :

Base Risques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exploitation des états</li><li>• Commercialisation des produits</li></ul>
Base descriptive	<ul style="list-style-type: none"><li>• Collecte et traitement des informations (création et mise à jour)</li><li>• Alimentation automatique (traitement des rejets et recyclages)</li></ul>
Base Bilans	<ul style="list-style-type: none"><li>• Collecte et saisie des bilans, y compris Centrale de bilans</li></ul>
Base CIPE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Traitement des impayés, révision des cotes de paiement</li></ul>
Cotation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cotation des dirigeants et des entreprises</li><li>• Analyse et cotation des entreprises sur bilans de groupe, études de groupes</li></ul>
Communication avec les entreprises	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entretiens de cotation</li><li>• Présentation des dossiers d'analyse financière (Centrale de bilans)</li></ul>
Communication avec les banques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commercialisation des produits FIBEN et assistance clientèle</li></ul>
SESAME	<ul style="list-style-type: none"><li>• Préparation et enquêtes</li><li>• Communication du Dossier d'Analyse Stratégique</li></ul>
GEODE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Préparation, assistance et élaboration des prestations</li><li>• Commercialisation</li></ul>
Autres	<ul style="list-style-type: none"><li>• ANVAR- DATAR (Etudes et travaux)</li><li>• Dossiers examinés pour avis</li></ul>

Par ailleurs, des agents du réseau sont sollicités pour participer à des études sectorielles ou de dimension nationale (succursale de Paris-Raspail pour l'édition, succursale de Roubaix pour la vente par correspondance, ...).



- La part des travaux de back-office est prépondérante à considérer la répartition des EATP entre travaux de back-office et présence de place.

Régions	EATP sur travaux de back office (1)	EATP sur présence de place	EATP totaux sur le métier	Part de la présence de place
Ile-de-France	246,8	118,7	365,5	32,5 %
Champagne-Ardenne	29,4	14,4	43,8	32,9 %
Picardie	26,9	15,6	42,5	36,7 %
Haute Normandie	27,8	11,9	39,7	30,1 %
Centre	40,4	16,6	57,0	29,2 %
Basse Normandie	22,7	11,5	34,2	33,6 %
Bourgogne	28,1	14,3	42,4	33,7 %
Nord-Pas-de-Calais	66,8	34,4	101,3	34,0 %
Alsace	38,9	20,9	59,9	35,0 %
Lorraine	29,5	14,3	43,8	32,6 %
Franche-Comté	24,4	14,7	39,1	37,6 %
Pays de la Loire	60,9	32,4	93,3	34,7 %
Bretagne	52,8	25,7	78,5	32,7 %
Poitou-Charentes	30,5	16,9	47,4	35,6 %
Aquitaine	49,2	25,6	74,8	34,2 %
Midi-Pyrénées	45,8	22,2	68,0	32,6 %
Limousin	11,8	6,2	18,0	34,8 %
Rhône-Alpes	117,1	64,8	181,9	35,6 %
Auvergne	23,8	13,0	36,8	35,4 %
Languedoc-Roussillon	40,6	16,6	57,2	29,1 %
PACA	89,0	42,3	131,4	32,2 %
Corse	6,5	3,9	10,4	37,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>1109,5</b>	<b>556,9</b>	<b>1666,4</b>	<b>33,4 %</b>

(1) Collecte, saisie et traitement des données, analyses et gestion de la qualité.

## **II. RESSOURCES AFFECTÉES PAR LE RÉSEAU AUX TRAVAUX DU MÉTIER**

- **EATP affectés dans le réseau aux travaux du métier**

Selon les données de comptabilité analytique pour 2001, 1 719,0 EATP sont affectés dans le réseau aux travaux du métier 10, incluant à la fois des agents statutaires (1 666,4 EATP) et des stagiaires-étudiants (52,6 EATP).

- **Evaluation en volume des activités exercées au titre du métier**

Pour la Direction des entreprises, l'estimation du volume des activités exercées par le réseau au titre du métier repose sur deux chiffres significatifs : en 2002, les succursales ont traité 213 183 bilans, y compris ceux de la Centrale de bilans, en première validation et 3 786 bilans de groupes, toutes les autres activités découlant de ces deux données.

## **III. INCIDENCES POUR LE MÉTIER D'UNE ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DU RÉSEAU**

**Le métier « Collecte, analyse et mise à disposition d'informations sur les entreprises non financières » pourrait conduire l'ensemble des activités liées à ses orientations stratégiques dans des configurations très différentes mais sous réserve, bien entendu, d'assurer les aménagements d'organisation nécessaires.**

L'utilisation des nouvelles technologies appliquées à l'alimentation des bases de données permet de centraliser les travaux de back-office. Aussi le métier évolue-t-il vers des activités à très forte valeur ajoutée. Dans ce cadre, tout regroupement d'effectifs et de moyens favorise les échanges d'expérience, le développement de compétences pointues et la spécialisation.

La réforme de la cotation, conforme aux prescriptions internationales et, plus largement, la prévention des risques financiers reposent évidemment, au-delà de la seule analyse des comptes, sur l'existence de données qualitatives recueillies auprès des entreprises ainsi que sur une connaissance approfondie de ces dernières. Toutefois, l'importance des relations nouées avec les entreprises ne dépend pas de l'existence d'une structure physique ou d'une implantation immobilière. Ces relations sont liées aux compétences et à l'organisation mises en œuvre : recours à des formes nouvelles de communication, optimisation des déplacements des agents, désignation de cadres qui, chargés d'un bassin d'emploi ou d'un territoire donné, auraient la responsabilité de maintenir les liens avec les acteurs économiques et financiers de leurs zones de compétences.

Celà étant, plus le resserrement du réseau serait significatif, plus l'étalement dans le temps de la réforme serait nécessaire pour mettre en place des solutions adaptées telles qu'elles sont évoquées ci-dessus.

**L'implantation territoriale de la Banque doit être adaptée dans le temps et en fonction de l'évolution des besoins de ses interlocuteurs.**

- Vis-à-vis de l'extérieur, une implantation optimale suppose des liens soutenus avec les principaux décideurs économiques et financiers.

En ce qui concerne les banques, les centres de décisions sont de plus en plus regroupés, souvent au niveau des régions, voire au-delà. Les centres d'affaires et les agences d'entreprises sont situés dans les villes et les zones économiques les plus importantes.

Les entreprises sont assez largement répandues sur tout le territoire. Pour être optimale, une implantation de la Banque suppose une assez forte concentration d'entreprises, ce qui ne va pas forcément de pair avec la carte administrative. Aussi convient-il de conserver une présence dans les points de forte concentration industrielle.

En ce qui concerne les pouvoirs publics, les centres de décisions portant sur la distribution des aides sont situés au niveau régional.

Enfin, la situation des chambres de commerce et d'industrie apparaît plus inégale mais de plus en plus de CCI proches cherchent à fusionner, du moins à coopérer les unes avec les autres.

- Du point de vue du fonctionnement interne, la priorité continue à porter sur la création de pôles de compétences qui marque l'évolution des activités du métier vers des prestations à forte valeur ajoutée.

## GEODE

La vente de GEODE suppose la constitution d'équipes spécialisées, suffisamment étoffées pour bénéficier des effets d'entraînement liés aux échanges d'expériences. Les analystes doivent pouvoir faire un nombre minimum d'analyses, en tout état de cause supérieur à une vingtaine de clients par an, ce qui suppose un bassin d'emplois riche. D'ores et déjà, ils sont amenés à travailler sur plusieurs comptoirs. De fait, les regroupements d'équipes sont tout à fait souhaitables et ils peuvent être mis en œuvre sans difficulté majeure dès lors que l'organisation retenue vise à faciliter la prise de connaissance rapide des portefeuilles « clients » et à régler les problèmes liés à une réduction du nombre d'implantations Banque de France (détermination de territoires de compétences, optimisation des déplacements, ...).

## COTATION

Plusieurs arguments poussent au regroupement pour l'exercice de cette activité.

L'alimentation automatique des bases facilitera la collecte de données et nécessitera moins de contacts qu'à l'heure actuelle avec les entreprises.

Par ailleurs, les structures des entreprises sont de plus en plus complexes. Des petits groupes sont à cheval sur plusieurs rayons d'action. Seule la constitution d'équipes étoffées permet de disposer de larges portefeuilles comprenant une grande variété de cas et favorisant le développement des expertises. De fait, la nécessité de

contacts avec les entreprises subsiste surtout pour expliquer la cotation à attribuer et recueillir des informations complémentaires.

S'il n'est pas aisé à déterminer, le seuil à partir duquel les équipes disposent de portefeuilles suffisamment larges et variés peut être situé à 1 000 ou 1 200 bilans. Sur une telle base, il conviendrait de constituer des équipes d'une dizaine de personnes chacune qui participeraient aussi aux travaux de conjoncture et à tout ce qui aurait trait à la présence de place. Cette hypothèse devrait être revue à la hausse avec le déploiement de l'alimentation automatique de la base Bilans et de l'assistance à la cotation.

## COTATION DES GROUPES

La réforme est d'ores et déjà accomplie puisque le traitement des groupes est confié à des pôles de compétences. Toutefois, elle a été réalisée pour l'essentiel sur la base de critères géographiques et doit être approfondie :

- il n'existe pas de traitement sectoriel ; or des regroupements seraient pertinents pour certains secteurs (télécommunications) ;
  - une réflexion mériterait d'être conduite sur la localisation des traitements de certains groupes, notamment les plus complexes, constitués de sous-holdings qui font eux-mêmes l'objet d'une consolidation.
- 
- Suivant les responsables du métier, une réorganisation qui viserait à créer des pôles de compétences proches des principaux centres de décisions économiques pourrait être conduite sans difficulté dans l'ensemble des régions, deux d'entre elles nécessitant vraisemblablement des délais supplémentaires pour aboutir : Ile-de-France et Nord-Pas-de-Calais.

## **IV. ATTENTES DU MÉTIER EN CAS DE RÉVISION DE L'IMPLANTATION TERRITORIALE DE LA BANQUE DE FRANCE**

L'essentiel des gains de productivité proviendra de l'alimentation automatique des bases descriptives (en cours de mise en place) et des bilans (projetée à partir de 2004), d'une part, du déploiement ultérieur d'outils d'aide à l'analyse tels que le projet ASCOT d'assistance à la cotation, d'autre part.

Une fois l'alimentation automatique des bilans en place, les gains de productivité concernant la collecte et la saisie seront engrangés pour l'essentiel. Certes, dans la mesure où tous les bilans ne seraient pas tous concernés par l'alimentation automatique, il restera sans doute des gains de productivité à réaliser. Les regroupements d'implantations aideraient à enregistrer des gains de productivité marginaux mais ils faciliteraient surtout la constitution de pôles de compétences étoffés.

Une réorganisation fondée sur une recherche d'une meilleure productivité devrait permettre un ajustement des effectifs aux besoins réels du métier en réduisant les coûts, d'une part, et en permettant l'élaboration de produits de meilleure qualité grâce à la constitution de pôles de compétences, d'autre part.

## 7.9 Contribution du Réseau à l'exercice des services aux usagers

### I. ELÉMENTS CHIFFRÉS SUR LA CONTRIBUTION DU RÉSEAU AUX SERVICES AUX USAGERS

Selon les statistiques analytiques de l'année 2001, les effectifs (en EATP) strictement affectés dans le réseau aux services aux usagers (à l'exception des activités de gestion, d'animation, de coordination du métier et hors congés et formation compris) se répartissent comme suit :

Activités	Personnel statutaire	Autres personnels	Total
Surendettement	990.6	314.7 (1)	1.305.3
Information sur les opérations et les pratiques bancaires	49.0	0	49.0
Gestion des fichiers (FNCI, FICP, FCC)	160.8	0	160.8
<b>Total</b>	<b>1200.4</b>	<b>314.7</b>	<b>1515.1</b>

(1) La rubrique regroupe essentiellement des contrats de qualification et des stagiaires étudiants (24% du nombre total d'EATP affectés à la ligne d'activité « Surendettement » en 2001).

### II. ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DU RÉSEAU AUX MISSIONS ET ACTIVITÉS À DESTINATION DES PARTICULIERS

- **D'un point de vue purement quantitatif (plus de 1300 EATP mobilisés pour l'exercice de cette activité), la contribution majeure du réseau en ce domaine consiste à assurer le traitement des situations de surendettement des particuliers pour le compte des commissions de surendettement.**

Ces commissions ont été créées par la loi du 31 décembre 1989, à raison d'une au moins par département. Chacune d'entre elles est placée sous la présidence du Préfet ou, en son absence, du Trésorier Payeur Général. Le Préfet peut instituer des commissions supplémentaires dans son département s'il estime que la situation particulière (économique, sociale, géographique ou démographique) de ce territoire le justifie.

En application de ces dispositions, au 31 décembre 2002, 121 commissions fonctionnaient sur l'ensemble du territoire métropolitain : 96 « départementales » et 25 commissions supplémentaires créées entre 1990 et 2002. Le cas le plus atypique est celui de la région Nord-Pas-de-Calais où treize commissions ont été constituées dès 1990 (7 dans le département du Nord, 6 dans celui du Pas de Calais).

Depuis leur création, les commissions, qui avaient à l'origine pour unique fonction de négocier des solutions amiables entre les créanciers et les débiteurs surendettés, ont reçu et traité, dans ce cadre, plus de 1,2 million de dossiers. Une réforme législative entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> août 1995 leur a confié le pouvoir de recommander, en cas d'échec de la phase amiable, des solutions pouvant être homologuées par l'autorité judiciaire. Dans ce nouveau cadre, elles ont élaboré plus de 163 000 recommandations (estimation à fin 2002).

En 2001, dernier exercice dont les chiffres sont définitivement arrêtés, elles ont traité plus de 147 000 dossiers en phase amiable et élaboré 33 000 recommandations. Naturellement, ces données globales recouvrent d'importantes différences suivant les régions et les départements qui résultent pour l'essentiel de la démographie et du contexte socio-économique.

- **Même si elles mobilisent une force de travail bien moindre, d'autres missions sont exercées par les succursales dans le domaine des services aux particuliers.**

Après de chacune d'entre elles, peut être exercé par toute personne le droit, institué par la loi « Informatique et libertés », d'accéder aux informations éventuellement recensées sur elle dans l'un des grands fichiers d'incident

de paiement gérés par la Banque ( Fichier Central des Chèques, Fichier des Incidents de remboursement de Crédit aux Particuliers, Fichier National des Chèques Irréguliers). En 2001, les succursales ont ainsi répondu à 787 000 demandes de droit d'accès à ces trois fichiers précités. Il est à noter que, s'agissant du FICP, en application d'une disposition légale spécifique, ce droit d'accès ne peut être exercé que par interrogation verbale auprès d'un guichet : en effet, la loi prohibe toute réponse par écrit.

Par ailleurs, les succursales mettent en œuvre la procédure dite du « droit au compte » qui permet à toute personne physique ou morale dépourvue d'un compte de dépôt de demander à la Banque de France de lui désigner un établissement qui sera tenu de lui ouvrir un tel compte. En 2001, les succursales ont procédé à 11 000 désignations d'établissement dans le cadre de cette procédure.

Enfin, dans le prolongement de ces différentes missions légales, la Banque a confié à ses succursales la fonction de délivrer des informations objectives et incontestables (à l'exclusion de tout conseil juridique ou financier) aux particuliers qui les interrogent sur les règles applicables aux opérations bancaires, et notamment sur le droit régissant les instruments de paiement. A l'occasion du passage à l'Euro, la Banque a mis à la disposition des succursales une base de données sous forme d'un INTRANET contenant des réponses aux questions les plus fréquemment posées. Ayant vocation à être enrichie et actualisée en permanence, cette base comporte actuellement 5 modules de ce type (Euro, surendettement, comptes bancaires, moyens de paiement, fichiers).

### **III ÉLÉMENTS POUR UN MAILLAGE TERRITORIAL ADAPTÉ À L'EXERCICE DE CES MISSIONS**

L'activité du traitement du surendettement comporte trois processus majeurs :

- la tenue du secrétariat des commissions,
- le traitement des dossiers,
- l'accueil des débiteurs.

Il existe, au minimum, une commission par département. La périodicité des réunions est variable (parfois hebdomadaire, parfois mensuelle) mais, dans la grande majorité des cas, la commission se réunit deux fois par mois.

Actuellement, le secrétariat de chaque commission est assuré par la succursale locale de la Banque de France. Il n'existe aucune obligation légale ni même aucune contrainte de fonctionnement qui implique l'existence d'une implantation de la Banque de France sur la place où siège la commission. Il est donc parfaitement concevable que le secrétariat d'une commission soit assuré par un représentant de la Banque de France affecté dans une implantation non installée sur le territoire de la ville où siège la commission. La seule conséquence du choix d'une telle solution est qu'elle entraîne des déplacements périodiques de personnes et, bien évidemment, de dossiers, voire de matériel léger (ordinateurs portables par exemple).

Le traitement des dossiers peut également être, sans inconvénient, délocalisé par rapport au siège de la commission. Dans un certain nombre de cas, cette solution serait même de nature à améliorer l'exercice de l'activité : en effet, la création de « pôles de compétences » traitant un volume significatif de dossiers (de 700 à 1000 par an, ce qui implique la mobilisation de 4 EATP environ) générerait des gains en termes d'expertise et de productivité, ainsi qu'une optimisation de l'utilisation des ressources informatiques (matériel et logiciel). Par ailleurs, le choix d'une telle solution serait compatible avec la tenue de réunions périodiques avec les différents partenaires impliqués dans le traitement du surendettement (juges, travailleurs sociaux...) Là encore, seuls quelques déplacements supplémentaires seraient à prévoir.

La fonction d'accueil des débiteurs implique des échanges de natures diverses, le plus souvent par voie écrite ou par dialogues téléphoniques, sauf dans le cas de dossiers complexes ou si les débiteurs en font la demande.

Aussi, dans les départements où le maintien d'une succursale ne serait plus justifié par d'autres considérations, semble-t-il souhaitable de maintenir un point d'accueil du public accessible, selon les cas, quotidiennement ou seulement certains jours de la semaine, où les débiteurs pourraient recevoir et communiquer les informations nécessaires à l'instruction et au traitement de leurs dossiers. Ces points d'accueil et d'information permettraient également de rendre au public les autres services relevant du métier, notamment le droit d'accès aux fichiers d'incidents.

## 7.10 Glossaire

<b>ACSEL</b>	Analyse conjoncturelle et structurelle économique localisée
<b>ANVAR</b>	Agence nationale pour la valorisation de la recherche
<b>ASCOT</b>	Assistance à la cotation
<b>BAFI</b>	Base de données des agents financiers
<b>BCN</b>	Banque centrale nationale
<b>CASAC</b>	Comptabilité analytique – suivi d’activité
<b>CCI</b>	Chambre de commerce et d’industrie
<b>CE</b>	Comités d’établissements
<b>CIPE</b>	Centrale des Incidents de Paiement Effets
<b>CIR</b>	Correspondant informatique régional
<b>COB</b>	Commission des opérations de bourse
<b>DATAR</b>	Délégation pour l’aménagement du territoire
<b>EATP</b>	Equivalent agent temps plein
<b>ERFA</b>	Enquête rapide de fin d’année
<b>ERFAR</b>	Enquête rapide de fin d’année régionale
<b>FCC</b>	Fichier Central des Chèques
<b>FIBEN</b>	Fichier bancaire des entreprises
<b>FICP</b>	Fichier des incidents de remboursement de crédit aux particuliers
<b>FNCI</b>	Fichier national des chèques irréguliers
<b>GEODE</b>	Gestion opérationnelle et dynamique des entreprises
<b>INFOBANQUE</b>	Informations objectives sur les opérations et pratiques bancaires
<b>ISMA</b>	Indicateur synthétique mensuel d’activité
<b>LOI MURCEF</b>	Mesures urgentes à caractère économique et financier
<b>RIRS</b>	Relais interrégional de sécurité
<b>SEBC</b>	Système européen de banques centrales
<b>SESAME</b>	Système élargi de support à l’analyse multicritère des entreprises
<b>SGCB</b>	Secrétariat Général de la Commission Bancaire
<b>TIP</b>	Titre interbancaire de paiement
<b>VCC</b>	Virement de compte à compte
<b>VGM</b>	Virement de gros montant

*Banque de France, janvier 2003*

