

RAPPORT DE MISSION DE M. RAYMOND DOUYÈRE

**STATUT DES CAISSES D'ÉPARGNE
AVRIL 1998**

**Pour une banque différente:
la modernisation des caisses d'épargne**

Pour une banque différente: la modernisation des caisses d'épargne	1
REMERCIEMENTS	4
INTRODUCTION	5
L'EVOLUTION DES RESULTATS DU GROUPE CAISSES D'EPARGNE	7
Présentation du résultat des quatre derniers exercices du groupe caisses d'épargne	7
POURQUOI EST-IL NECESSAIRE DE REFORMER LES CAISSES D'EPARGNE ?	8
Y a-t-il une place pour les caisses d'épargne dans le paysage bancaire de demain ?	10
1. La place des caisses d'épargne dans le paysage bancaire français	10
2. Les exemples européens	20
3. Les caisses d'épargne : des banques sociales, généralistes et de proximité	26
Quelles sont les raisons de la faible rentabilité des caisses d'épargne ?	33
1. Un coefficient d'exploitation trop lourd	33
2. Des marges de manœuvre sur le produit net bancaire	41
3. L'exemple de la Rabobank : la faible rentabilité des caisses d'épargne ne s'explique pas par leur statut	46
Le débat sur la propriété des caisses d'épargne et l'utilisation de leurs fonds propres	48
1. Les composantes des fonds propres des caisses d'épargne	48
2. La propriété des fonds propres des caisses d'épargne	53
Le fonctionnement du réseau	58
1. Un réseau décentralisé	58
2. Le rôle important de la Caisse des dépôts et consignations	60
3. Le gouvernement d'entreprise	61
L'avenir de la caisse générale de retraite du personnel des caisses d'épargne	63
1. Un régime favorable qui n'est pas viable sur le long terme	63
2. Les conséquences de la dénonciation du régime par l'employeur	66
L'EVALUATION DES QUATRE SOLUTIONS ENVISAGEABLES	70
Le maintien du statut juridique actuel, après des modifications législatives limitées	71
1. Des aménagements législatifs limités	71
2. Une option présentant de nombreuses limites	77

La construction d'un grand secteur public financier	80
1. Critique de cette vision	80
2. Des objectifs néanmoins constructifs	81
La transformation en société anonyme	82
1. La transformation des caisses d'épargne en sociétés anonymes présente de nombreux avantages	82
2. Une telle transformation se heurterait à de fortes réticences internes	84
La voie coopérative ou mutualiste	86
1. Le statut coopératif	86
2. La cession des parts sociales doit tenir compte des capacités du réseau et bénéficier à la collectivité	90
3. La mise en place d'un <i>affectio societatis</i>	94
4. Une banque différente	99
CONCLUSION	108
ANNEXES	110
Parts de marché des caisses d'épargne par rapport aux principales banques françaises	111
Répartition des salaires en % par salarié du groupe caisses d'épargne adhérent à la CGRPCE	113
Fonctions centrales des réseaux décentralisés	116
I. Fonctions d'organe central	116
II Fonctions de chef du réseau	122
III. Fonctions opérationnelles pour l'ensemble du réseau	126
Liste des personnes entendues par le rapporteur	131

Remerciements

Très particuliers à

Jean-Éric Lebelt, Conseiller des services à l'Assemblée nationale

Bertrand Badré, Inspecteur des finances

qui m'ont accompagné et soutenu pendant toute cette mission et m'ont permis par leur compétence et leur expertise de mener à bien la rédaction de ce rapport.

À tout le réseau des caisses d'épargne, le CENCEP, les dirigeants et salariés, les syndicats, les caisses d'épargne régionales visitées, pour la qualité de leur accueil, l'apport de leurs analyses et de leur documentation. Ils ont largement contribué à l'élaboration de ma réflexion.

À toutes les personnalités du monde économique et financier qui ont bien voulu m'exprimer leur vision de la restructuration du secteur bancaire français et européen.

Introduction

Fondées au début du XIX^{ème} siècle, comme la plupart des caisses d'épargne européennes, les caisses d'épargne françaises sont héritières d'une longue histoire.

Les caisses d'épargne, conçues et gérées comme une institution sociale, ont été, jusqu'en 1965, confinées à la collecte de l'épargne populaire. A cette date, la possibilité d'offrir des produits d'épargne-logement leur a ouvert l'accès à l'intermédiation financière. Cependant, peu diversifiées dans leurs activités, elles ont été surprises par la concurrence des banques et des autres réseaux collecteurs d'épargne, au moment où le niveau de vie des salariés augmentait rapidement et où les français se bancarisaient à un rythme accéléré.

Préoccupées au premier chef par la diversification de leurs produits et de leurs services, les caisses d'épargne ont obtenu en 1978 l'autorisation d'ouvrir des comptes de chèques, mais il a fallu attendre la loi du 1^{er} juillet 1983 pour que l'institution soit dotée d'un statut modernisé qui en a fait un établissement de crédit à but non lucratif. Toutefois, l'organisation du réseau en trois niveaux (caisses locales, sociétés régionales de financement, SOREFI, et centre national des caisses d'épargne et de prévoyance, CENCEP) gênait sa capacité d'adaptation et sa compétitivité. L'adoption de la loi du 10 juillet 1991 a mis en place les conditions d'une restructuration profonde qui a fait émerger un groupe de 31 caisses d'épargne métropolitaines, dotées d'un chef de réseau (le CENCEP), puis, en 1995, d'une Caisse centrale chargée d'assurer les émissions et interventions sur les marchés financiers, d'intervenir en matière de crédits de financements, de prestations de services bancaires et d'accès aux marchés internationaux, la Caisse des dépôts et consignation étant partenaire, à la fois du CENCEP et de la Caisse centrale.

Aujourd'hui, le réseau des caisses d'épargne est un acteur majeur, reconnu et original dans le paysage bancaire français. Fort de son assise locale et de sa solide présence sur le marché des particuliers, il figure au deuxième rang des banques françaises en terme de distribution et au huitième rang des banques européennes en terme de fonds propres.

Cette réussite s'explique largement par la formidable capacité de changement, dont témoignent les fusions des années 1991 et 1992. En effet, ce regroupement a permis au réseau d'atteindre des dimensions adaptées à l'environnement économique régional. Il a également contribué à sa modernisation, grâce aux investissements qu'il a permis de financer. Enfin, il a dynamisé les carrières de ses salariés, qui ont pu exercer de nouveaux métiers dans un environnement professionnel élargi.

Ces acquis ne doivent pas masquer pour autant plusieurs fragilités, auxquelles les adaptations récentes n'ont pu remédier. Ainsi, les caisses d'épargne ne se

placent-elles qu'au soixante-dix-huitième rang européen pour la rentabilité de leurs fonds propres. Plus largement, la modernisation liée aux fusions ne s'est pas accompagnée d'économies, et a même entraîné des coûts supplémentaires, liés à l'application du mieux-disant social ; sur le volet social également, elle n'a pas déclenché l'évolution des esprits à laquelle on aurait pu s'attendre, les rapports sociaux étant restés, sur plusieurs points, ceux d'entreprises de taille moyenne ou petite.

Par ailleurs, les caisses d'épargne doivent aujourd'hui faire face à de nouveaux défis, compte tenu notamment de la réalisation de l'Union économique et monétaire, de l'élargissement du champ d'action des institutions financières, mais aussi de l'intensification de la concurrence entre établissements qui en résultera.

Telle est la motivation qui a présidé à la création de la mission que le Premier ministre a décidé de me confier, le 5 novembre 1997, dans le cadre des dispositions de l'article LO 144 du code électoral.

Comme m'y invitait la lettre de mission, j'ai procédé à une concertation aussi large que possible des parties intéressées et, notamment du personnel. La mission a ainsi entendu près de trois cents personnes, qu'il s'agisse des représentants des organes nationaux des caisses d'épargne, des représentants du ministère de l'économie et des finances, de la Commission européenne, de la Commission bancaire ou de la Caisse des dépôts et consignations, des représentants des autres établissements de crédits, mutualistes ou commerciaux, français ou européens. Elle a également rencontré des agences de notation financière, des représentants du monde économique et associatif et des élus, ainsi que des délégués des organisations syndicales nationales ou des représentants des syndicats du personnel des caisses d'épargne. Elle s'est en outre déplacée dans une dizaine de caisses régionales.

C'est sur la base de ces discussions et de ces rencontres que j'ai tenté, de manière pragmatique, de cerner les questions à résoudre et d'étudier les différentes formes de réponses qu'il était possible de leur apporter pour permettre aux caisses d'épargne de moderniser leur statut afin de conforter leur pérennité, de favoriser leur adaptation à un environnement en pleine évolution et de renforcer notre système bancaire.

La première partie du présent rapport examine les principales raisons pour lesquelles le statut actuel des caisses d'épargne paraît devoir être réformé. La seconde partie tente d'évaluer les différentes options possibles, tout en présentant de manière plus précise celle qui me paraît devoir être privilégiée, la voie mutualiste ou coopérative.

Raymond Douyère

L'évolution des résultats du groupe caisses d'épargne

Présentation du résultat des quatre derniers exercices du groupe caisses d'épargne

	1994	1995	1996	1997
Produit net bancaire courant	25,4	26,3	27,7	28,5
Coefficient d'exploitation (<i>en %</i>)	82,9	83,5	80,9	81,1
Résultat brut d'exploitation courant	4,3	4,3	5,3	5,4
Provisions	(2,6)	(0,1)	(0,7)	(0,9)
Résultat net comptable	1,67	1,62	1,83	2,02

L'évolution de la situation des caisses d'épargne au cours des quatre dernières années est marquée par : Une progression limitée du produit net bancaire (PNB) entre 1994 et 1997, celui-ci progresse de 3 % environ ; Une maîtrise encore insuffisante des frais de gestion. Les coûts de gestion progressent en général plus rapidement que le PNB ; c'est donc une part croissante de l'activité bancaire des caisses d'épargne qui est absorbée par les frais d'exploitation. Il est vrai que le chiffre d'affaires par agent des caisses d'épargne est inférieur à celui d'autres réseaux (717.000 francs par agent en 1995, 750.000 en 1996). En 1995, il fallait 1,47 salarié pour générer 1 million de francs de produit net bancaire aux caisses d'épargne, contre par exemple, 1,1 au Crédit agricole ou 1,15 à la Société générale.

La progression des frais de gestion n'est pas uniquement liée aux coûts salariaux, mais également à une insuffisante maîtrise des autres coûts (informatique par exemple) qui progressent fortement sur la période.

Il résulte de tout ceci un maintien à un niveau très élevé du coefficient d'exploitation qui n'est jamais inférieur à 80 % et qui recommence à augmenter en 1997 après la baisse constatée en 1996, et un résultat brut d'exploitation à la fois peu élevé et en faible progression, à l'exception de l'année 1996 (mais ce mouvement ne s'est pas poursuivi en 1997).

Les dotations aux provisions restent très faibles, malgré une importante progression sur le dernier exercice. La rentabilité des caisses d'épargne est extrêmement médiocre. La rentabilité (résultat net y compris fonds pour risques bancaires généraux/fonds propres) atteignait 3 % en 1995 ce qui est largement en-dessous des principaux établissements de crédit de la place (pour mémoire, la rentabilité moyenne des banques mutualistes est de 6% ; au sein des grandes banques AFB, la fourchette se déploie de 4,3% pour la BNP à 8,9% pour la Société générale). Elle n'a pas augmenté depuis cette date.

Pourquoi est-il nécessaire de réformer les caisses d'épargne ?

En s'en tenant aux caractéristiques historiques du réseau des caisses d'épargne, qu'il s'agisse de sa taille (c'est le cinquième réseau français en termes de bilan), de sa capacité commerciale (c'est le deuxième réseau collecteur d'épargne avec près de 5.000 agences), de l'importance de ses fonds propres (un peu plus de 65 milliards de francs, ce qui le place au deuxième rang des banques françaises), de la profondeur de son insertion régionale et de sa solidité financière, liée à l'absence de risques immobiliers et à son adossement à la Caisse des dépôts et consignations, l'on serait enclin à considérer, de prime abord, que les caisses d'épargne peuvent poursuivre leur activité sans modification de leur statut et de l'organisation du réseau.

Cependant, si l'on prend en compte les mutations accélérées de l'environnement bancaire français et international, la position future du groupe caisse d'épargne s'avère fragile et pourrait, à terme, devenir objet de préoccupation pour les pouvoirs publics.

Ainsi, la taille du réseau des caisses d'épargne (700 milliards de francs de total de bilan hors livret A) est-elle en fait celle d'un groupe moyen au niveau français (comparable à celui du CIC, du Crédit mutuel ou des Banques populaires) et d'un groupe réduit au plan européen, même comparé à ses homologues (Westdeutsche Landesbank : 1.200 milliards de francs de bilan ; Bayerische Landesbank : 1.230 milliards de francs de bilan) et, bien sûr, sans commune mesure avec les grands groupes bancaires privés européens.

Sa capacité bénéficiaire reste modeste (moins de 2,8 % de retour sur fonds propres) et tend à décrocher de l'évolution générale vers une restauration des marges enregistrée au cours des deux derniers exercices pour les autres établissements bancaires. Comparée aux autres réseaux coopératifs ou mutualistes français, la rentabilité du groupe caisse d'épargne (résultats + fonds pour risques bancaires généraux) reste inférieure (moins de 5 % contre 8 à 15 %).

Sa puissance commerciale, fondée sur la proximité d'un réseau d'agences strictement national, peut se trouver altérée dans le cadre du grand marché européen de plus en plus ouvert aux techniques modernes de la banque à distance (commerce électronique, internet, concurrence des opérateurs non bancaires).

Sa solidité financière reste fondée sur une seule ligne de métier : la banque de détail. Enfin, l'importance des liquidités non réutilisées en emplois directs pose le problème de la capacité du réseau à mettre en valeur, pour lui-même comme pour la collectivité, sa puissance financière.

Dans ces conditions, l'on peut craindre que laisser les caisses d'épargne inchangées sur la base actuelle, ne conduise lentement à éroder la place qu'elles occupent dans l'économie nationale et à les fragiliser face au marché européen. Les caisses d'épargne, confinées dans leur rôle d'établissement collecteur, dépendant de l'épargne fiscalement aidée, ne subsisteraient que pour autant que les produits financiers issus des fonds propres permettraient d'équilibrer une exploitation bancaire faiblement excédentaire.

En outre, la réalisation de la monnaie unique, l'élargissement du champ d'action des institutions financières, et l'intensification de la concurrence entre les établissements de crédits qui en résultera, conduisent à s'interroger sur la place dévolue à un établissement doté d'un statut *sui generis* au sein du paysage bancaire français et européen.

Une fois cette interrogation examinée, il y a lieu de se pencher sur les facteurs de faiblesse actuelle du réseau des caisses d'épargne, qu'il s'agisse de leur rentabilité réduite, de l'incertitude pesant sur la propriété de leur fonds propres, des modes de fonctionnement du réseau ou encore de l'avenir de la Caisse générale de retraite des personnels.

Y a-t-il une place pour les caisses d'épargne dans le paysage bancaire de demain ?

Cette interrogation, qui est à la base de la réflexion de la mission, invite à se pencher sur deux questions. La première porte sur ce qui fait aujourd'hui la spécificité du réseau des caisses d'épargne face aux autres établissements de crédit et la seconde concerne la viabilité, à terme, d'un établissement de crédit construit autour de ces spécificités.

Elle ne peut être résolue qu'après un examen rapide de la configuration actuelle du paysage bancaire français et de l'importance économique qu'y prennent les caisses d'épargne, d'une part, et après une étude des enseignements que l'on peut tirer des exemples fournis par les caisses d'épargne européennes, d'autre part.

1. La place des caisses d'épargne dans le paysage bancaire français

a) Le secteur bancaire français, malgré des résultats financiers qui s'améliorent, demeure dans une situation difficile

Le secteur bancaire français a fait l'objet récemment de nombreuses études et analyses¹. Les difficultés, d'origine structurelle² comme conjoncturelle³, sont maintenant mieux connues. Elles expliquent la faiblesse générale des entreprises du secteur. Leur rentabilité structurellement limitée⁴, notamment, est à l'origine de leur faible capitalisation boursière et ce, alors même que les banques françaises, malgré un recul régulier dans les classements, continuent à compter parmi les plus importantes en termes de taille.

¹ Voir notamment le rapport présenté en 1997 par Jean Pierre Moussy au nom du Conseil économique et social : L'avenir du système bancaire français dans le contexte de la monnaie unique et le Rapport d'information sur la situation et les perspectives du système bancaire français présenté au nom de la Commission des Finances du Sénat en 1996 par Alain Lambert, rapporteur général du Budget

² Rentabilité historiquement plus faible des banques françaises ; suites des réformes engagées à partir de 1984-85 et évolutions technologiques qui se traduisent par une concurrence accrue et la diminution des marges

³ Crise de l'immobilier ; récession de 1993 ; inversion entre 1990 et 1993 de la courbe des taux ; autofinancement des entreprises et faiblesse de la demande de crédit

⁴ Moins de 10 % en France contre 15 % en Allemagne et aux Pays-Bas et 25 % en Grande-Bretagne

Le montant des fonds propres (*tier one*) des banques européennes

(en milliards de dollars)

Rang	Banque	Pays	Montant du <i>Tier one</i>
1	HSBC	Grande Bretagne	25,2
2	Crédit Agricole	France	22,2
3	Deutsche Bank	Allemagne	18,5
4	ABN Amro	Pays-Bas	16,1
5	UBS	Suisse	15,7
6	Barclays Bank	Grande Bretagne	12,6
7	Caisses d'épargne	France	12,4
8	Natwest	Grande Bretagne	11,9
9	BNP	France	11,6
10	Crédit Suisse	Suisse	11,6
12	Paribas	France	10,8
13	Société générale	France	10,7
19	Crédit mutuel	France	8,1
20	Crédit Lyonnais	France	7,8

Source : *The Banker*.

Classement mondial des banques par taille de bilan

(en milliards de dollars)

Rang	Banque	Pays	Bilan
1	Bank of Tokyo - Mitsubishi	Japon	648
2	Deutsche Bank	Allemagne	570
3	Crédit Agricole	France	477
4	Sumitomo Bank	Japon	460
5	Industrial et Commercial Bank of China	Chine	437
6	Dai-Ichi Kangio Bank	Japon	434
7	Fuji Bank	Japon	433
8	Sanwa Bank	Japon	427
9	Sakura Bank	Japon	423
10	HSBC Holdings	Grande-Bretagne	402
14	BNP	France	355
16	Société Générale	France	340
22	Crédit Lyonnais	France	310
25	Paribas	France	291

Source : The Banker.

La rentabilité du secteur bancaire français

1985-1994 (en %)	Rentabilité des actifs (R. Net/Total bilan)	Rentabilité des capitaux propres (R. Net/Total Fonds propres)
Banques françaises (1988-1994)	0,25	5,7
Banques allemandes	0,32	5,9
Banques britanniques	0,54	9,1
Banques hollandaises	0,57	9,8
Banques américaines	0,72	9,5
Banques japonaises	0,22	6,4

Source : OCDE.

Pour des montants de fonds propres comparables, les banques françaises ont, en effet, une capitalisation boursière de 2 à 4 fois inférieure à celle de leurs principaux concurrents internationaux. Les banques françaises ne capitalisent ainsi qu'à peine plus d'une fois leurs capitaux propres alors que les banques

hollandaises ou allemandes le font deux fois et les britanniques de trois à quatre fois. La faiblesse comparative de la rentabilité est aussi illustrée par les forts coefficients d'exploitation des banques françaises : ceux-ci s'expliquent, cependant, autant sinon plus par des recettes insuffisantes que par des charges trop importantes.

Comparaison des coefficients d'exploitation moyens des établissements de crédits par pays

(en %)

Pays	Coefficient d'exploitation
Pays-Bas	56,0
Allemagne	58,4
Grande-Bretagne	60,4
Etats-Unis	61,7
France	63,6
Japon	77,4

Source : The Banker.

Ce n'est, cependant, pas l'objet du présent rapport de porter à son tour un jugement exhaustif sur la situation et les perspectives de ce secteur essentiel à l'économie française.

Tout au plus y a-t-il lieu de constater que les résultats de l'ensemble du secteur se sont améliorés depuis 1995. L'année 1997 confirme cette évolution positive⁵, largement du fait d'une activité soutenue sur les marchés financiers et à l'international. Le recul des risques a aussi contribué à cette amélioration (les dotations aux provisions ont diminué en 1996 pour la deuxième année consécutive) et explique sur cette année près du tiers de l'amélioration des résultats des banques.

Ce redressement, certes encourageant, ne permet cependant pas de croire que le secteur bancaire français soit aujourd'hui dans une situation totalement satisfaisante. Les bénéfices 1996/1997 compenseront juste, globalement⁶, les pertes des trois exercices précédents. Au-delà, les faiblesses structurelles, révélées par la crise, ne sont pas résolues. La sous-rentabilité des activités de banque domestique, renforcée par la poursuite du mouvement d'érosion des marges, demeure et pèse sur les perspectives des établissements. Surtout, le paysage bancaire international a continué, sur la même période, à se transformer et les conditions de la concurrence ne cessent d'évoluer. Deux points méritent d'être soulignés : la mise en place de l'euro va accélérer

⁵ Résultats 1997 des banques françaises : Société générale 6,1 milliards de francs ; BNP, 6 milliards de francs ; Paribas, 6,5 milliards de francs ; Crédit agricole 10 milliards de francs

⁶ Le poids dans l'ensemble des pertes du Crédit lyonnais et de l'UIC conduit néanmoins à nuancer partiellement cette appréciation

l'unification des marchés financiers et provoquer une intensification de la concurrence, notamment dans le secteur de la " banque de gros " ⁷, l'affirmation des nouvelles technologies dans le domaine bancaire (technique de banque directe, utilisation d'Internet...) va, pour sa part, imposer des choix stratégiques et d'investissement lourds et modifier les besoins en ressources humaines du secteur. Ces facteurs devraient être à l'origine d'opérations de consolidation ou de restructuration de grande ampleur, en France comme hors de France. Le mouvement a d'ailleurs déjà commencé en 1997 comme en témoigne la liste d'opérations ci-après. Les opérations touchant les banques d'investissement, non mentionnées ici, ont été encore plus nombreuses et pour certaines plus spectaculaires.

Les principales opérations de recomposition du secteur bancaire généraliste en 1997 en Europe et aux Etats-Unis

Banque	Opération et montant	Commentaire
1. En Europe		
Bank Austria	Acquisition de Creditanstalt (1,7 milliard USD)	
Ambroveneto	Acquisition de Cariplo(4,8 Mds USD)	Constitution d'un des premiers groupes financiers privés italiens
Royal Bank of Scotland	Acquisition Birmingham Midshire(0,6 Md GBP)	BM était une building society jusqu'à cette acquisition
Erste	Fusion avec Girocredit (Autriche)	Constitution du 2 ^{ème} groupe bancaire autrichien
Bayerische Vereinsbank	Fusion avec Bayerische Hypobank	Constitution du 2 ^{ème} groupe bancaire allemand
UBS	Fusion avec SBS pour donner United Bank of Switzerland	Constitution du 2 ^{ème} groupe bancaire mondial
2. Aux États-Unis		
Banc One	Acquisition de First USA (6 Mds USD)	
First Bank System	Acquisition de US Bancorp (Oregon : 8,5 Mds USD)	
First Union	Acquisition de Signet Banking (Virginie : 3,2 Mds USD)	

⁷ Le secteur de la banque de détail, insuffisamment rentable en France et générateur de coûts fixes élevés, ne devrait être touché que plus tardivement, même si les évolutions vers plus de concurrence paraissent là aussi inéluctables.

Nations Bank	Acquisition de Barnett Bank (Floride : 15,5 Mds USD)	Nations Bank passe du 5 ^{ème} au 3 ^{ème} rang (bilan) aux USA
Banc One	Acquisition de First Commerce (3 Mds USD)	
First Union	Acquisition de CoreStates (16,6 Mds USD)	
National City	Acquisition de First of America bank (7,1 Mds USD)	
First American	Acquisition de Deposit Guaranty (2,7 Mds USD)	
3. Opérations transnationales		
GE Capital	O.P.A. sur Woodchester (0,6 Md GBP)	
Nordbanken	Fusion avec Merita	3 ^{ème} banque suédoise et 1 ^{ère} banque finlandaise
ING	O.P.A sur B.B.L (4,7 Mds USD)	

La situation fragile des banques françaises, supportable dans un contexte strictement national, apparaît plus délicate dans cet environnement très concurrentiel. Les banques françaises n'ont d'ailleurs été que marginalement présentes dans les mouvements de restructuration de grande ampleur engagés. La faiblesse relative de leur capitalisation limite de fait la capacité des banques sociétés anonymes à faire de la croissance externe financée par l'émission de leurs propres titres. A l'inverse le coût d'acquisition de ces mêmes banques françaises est relativement peu élevé et, de ce fait, elles apparaissent souvent pour les analystes comme des " proies " idéales, dans un contexte où la restructuration interne du secteur bancaire français a pris un retard important⁸.

b) Les caisses d'épargne occupent une " place à part " sur le marché français

Les caisses d'épargne occupent une " place à part "⁹ dans le paysage bancaire français. Elles la tiennent de leur statut, bien sûr, mais aussi de la structure de leur bilan, de leur implantation sur le territoire national et du développement récent en leur sein des principaux métiers bancaires.

⁸ Le numéro d'octobre de CDC Bourse s'intitule d'ailleurs : Secteur bancaire, les grandes manoeuvres, enfin !

⁹ Voir en annexe 1 les résultats commerciaux comparatifs des caisses d'épargne et des autres établissements bancaires français.

Les établissements bancaires selon la loi bancaire

en %

Statut	Effectifs 1995	Guichets 1995	Dépôts 1995	Crédits 1995
Banques " AFB "	51	41	44	49
Banques mutualistes et coopératives	31	42	36	23
Caisses de Crédit municipal	-	-	-	-
Sociétés financières	5	-	1	8
Institutions financières spécialisées	2	-	0	15
Caisses d'épargne	9	17	19	5
Total	98	100	100	100

Établissements privés à but non lucratif, n'ayant ni actionnaires, ni sociétaires, les caisses d'épargne voient leurs fonds propres s'accroître chaque année de la mise en réserve de l'intégralité de leurs résultats. Leur évolution depuis 15 ans a été rapide et de grande ampleur : elles sont passées entre 1983 et 1998 d'une fonction de collecte d'épargne centralisée, d'abord à la Caisse des dépôts, puis dans les SOREFI à partir de 1985, à une gestion directe de la majeure partie de leur bilan. Seule la collecte du livret A reste aujourd'hui centralisée à la Caisse des dépôts. Elles exercent, depuis 1987, l'intégralité des opérations de banque et ont mis en œuvre une activité de crédit dirigée vers toutes les clientèles (particuliers, collectivités territoriales, entreprises, associations...) à l'exception des sociétés faisant appel public à l'épargne.

Les engagements des caisses d'épargne en 1996

en %

Crédit aux ...	Total des engagements
Particuliers	52,7
Collectivités locales	29,7
Entreprises	10,9
Divers	6,7
Total	100

Source : Commission bancaire.

Il convient de rappeler que les caisses d'épargne ont connu deux réformes institutionnelles majeures sur cette période :

- en 1983, la loi, d'initiative parlementaire, a étendu le champ d'activité des caisses d'épargne, organisé le réseau en créant le CENCEP, tête de réseau distincte de la Caisse des dépôts, redéfini le partage des compétences financières avec cette dernière, modifié l'organisation interne (dévolution du pouvoir et pouvoir des dirigeants) et modernisé le statut du personnel en faisant obligation aux partenaires sociaux de conclure des accords dans un certain nombre de domaines ;
- en 1991, la loi a organisé l'évolution du réseau (rôle, pouvoirs élargis, contrôle et propriété du CENCEP...) d'une part et des caisses d'épargne (structures de direction, agréments du CENCEP...) d'autre part, dans un contexte de restructuration et de concentration du réseau. Le nombre des caisses d'épargne est ainsi passé de 464 en 1983 à 34 en 1997 (dont 3 outre-mer).

Le réseau des caisses d'épargne est, au terme de ces évolutions devenu, un acteur important du secteur bancaire français comme en témoignent les données comparatives ci-dessous.

Les caisses d'épargne face aux autres établissements de crédit

1996	Caisses d'épargne	Crédit agricole	Crédit mutuel	Société générale	BNP
Agences	4.220	5.687	3.169	1.858	2.030
Clients particuliers (en millions)	28	15	7,6	4,7	4,6
Salariés	39.000	85.000	23.000	46.000	53.000
Produit net bancaire	28	74	20	43	39

Au-delà du statut, c'est aussi la structure de leur bilan qui confère aux caisses d'épargne une place atypique. Elle se caractérise par un double excès de liquidité et de fonds propres. Le premier est lié à leur histoire de réseau collecteur présent sur l'ensemble du territoire, détenteur d'un monopole partagé de distribution du livret A. Le second tient à leur statut : les résultats n'ont jamais été distribués.

La collecte

Les caisses d'épargne constituent toujours un instrument efficace de collecte de l'épargne des ménages mais cette collecte reste, plus que dans les autres réseaux bancaires français, très concentrée sur l'épargne réglementée et, relativement faible sur les dépôts à vue. La diversification de la collecte au-delà du livret A n'a en effet commencé que tardivement, en 1966 et l'ouverture de comptes-chèques date de 1978. Le réseau est aujourd'hui le deuxième collecteur d'épargne en France derrière le Crédit agricole. La commission de

collecte du livret A¹⁰, dont les spécificités sont rappelées plus loin, contribue encore significativement au produit net bancaire (PNB) des caisses d'épargne : de 15 % à 18 % du total ces dernières années.

Structure des dépôts (hors livret A) en 1996

en %

	Caisses d'épargne	Crédit agricole	Crédit mutuel	Banques populaires	BNP	Société générale	Crédit Lyonnais	La Poste
Dépôts à vue	8,3	17,4	14,1	24,6	19,5	18,0	18,8	27,3
Livrets (hors livret A)	17,1	10,8	9,0	9,1	8,3	8,2	7,0	9,2
Épargne-logement	23,9	20,1	25,2	16,3	15,9	12,0	13,1	13,8
Autres	20,4	20,5	17,0	13,5	7,2	10,0	10,7	3,6
S/T Produits bancaires (<i>en %</i>)	69,7	68,8	65,3	63,5	50,9	48,2	49,6	53,9
S/T Produits bancaires (<i>en milliards de francs</i>)	532	1 111	252	253	327	307	283	349
OPCVM	11,1	14,3	9,5	20,3	33,2	36,1	36,3	17,8
Ass. Vie	19,2	16,9	25,3	16,2	15,9	15,7	14,1	28,3
Total (<i>en %</i>)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total (<i>en milliards de francs</i>)	763	1.616	387	399	643	637	571	648

Source : CENCEP

Les emplois

L'activité de crédit s'est développée au cours des 15 dernières années, d'abord pour le logement des particuliers et les collectivités locales et plus récemment sur les secteurs du crédit à la consommation et aux entreprises. En 1996, l'encours de crédits'élevait à 363 milliards de francs à comparer à un montant de dépôt, hors livret A, de produits bancaires de 532 milliards de francs. Le

¹⁰ 1,2 % de l'encours plus une commission d'intéressement à l'augmentation de la collecte.

taux de couverture des crédits par les dépôts est le plus élevé du secteur bancaire français¹¹. Les caisses d'épargne ont chaque année un volant de liquidité plus important à gérer.

Les premiers crédits consentis par les caisses d'épargne ont été **les prêts d'épargne logement**, à partir de 1966, puis les prêts à l'habitat ordinaire, à partir de 1971. Le total des encours était de 170 milliards de francs en 1996 et la part de marché évolue entre 10 et 11 % depuis 1990¹². Elle se situe au deuxième rang derrière le Crédit agricole (22,3 % de part de marché en 1996).

Les crédits à la consommation accordés aux particuliers n'ont crû qu'assez lentement. Les caisses d'épargne, au début des années 1980, se sont rapprochées du CETELEM pour l'ingénierie financière des prêts et le suivi des risques. La part de marché du réseau reste encore modeste, 4,2 %, pour un encours de 19,3 milliards de francs en 1996, mais elle est en augmentation régulière (3,0 % en 1990, 3,8 % en 1994). Elle situe les caisses d'épargne au quatrième rang derrière le Crédit agricole, le Crédit mutuel et la BNP.

Les crédits aux professionnels et aux entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne, PME pour l'essentiel, ont connu une croissance en deux étapes. Un premier développement rapide à partir de 1987 a subi un coup d'arrêt en 1991/1992, à la suite d'une montée des contentieux qui a requis un effort de provisionnement substantiel. Depuis 1993, la production annuelle est de nouveau en augmentation et cette clientèle constitue une des priorités de la stratégie suivie depuis cette période. L'approche directe de cette clientèle peut être relayée localement par des opérations de croissance externe (rachat de sociétés de développement régional dans plusieurs régions ou de sociétés financières spécialisées).

S'agissant des professionnels, métier moins risqué et plus lié à la clientèle traditionnelle des caisses d'épargne, la part de marché du réseau est encore très faible, 1,9 % en 1996, mais en augmentation (0,8 % en 1989). Le marché est dominé par le Crédit agricole (45,7 %). Les Banques populaires et le Crédit mutuel, respectivement deuxième et troisième, ont une part de marché presque identique de 7,2-7,3 %. Les banques AFB sont en recul sensible (31,6 % en 1991, 26,8 % en 1996).

Le marché du crédit aux entreprises est en crise : les encours de 1996 (2.874 milliards de francs) sont inférieurs en francs courants à ceux de 1990 (2.885 milliards de francs). Entre 1992, le point le plus haut, et 1996, la baisse est de 11,5 %. La place des caisses d'épargne est là aussi réduite : 1,6 % en 1996. Depuis 1994, elles devancent le Crédit mutuel.

Le crédit au secteur public local et aux autres agents est celui qui a connu la progression la plus importante depuis les réformes institutionnelles. Les prêts directs au secteur public local ont pris la suite des prêts " Minjoz " effectués sur ressources livret A entre 1950 et 1988, pour lesquels les caisses d'épargne

¹¹ En 1994, ce taux était de 132 % pour les caisses d'épargne, 65 % pour les banques AFB et 109 % pour les banques mutualistes

¹² 10,4 % en 1996, comme en 1989 et en 1994

avaient un simple pouvoir de présentation du client à la Caisse des dépôts, qui prenait seule la décision et portait, d'ailleurs, le risque dans son bilan. L'encours des prêts " Minjoz " est encore supérieur à 100 milliards de francs en 1997 et décroît lentement, du fait de durées très longues. Cette procédure a contribué à familiariser les caisses d'épargne avec le prêt aux collectivités locales. Leur part de marché est d'ailleurs en forte progression : supérieure à 15 % sur les encours et même à 25 % sur les flux depuis 1993, immédiatement derrière Dexia. Ce marché, comme le précédent, est, cependant, peu rémunérateur.

Au total, on peut constater un certain dynamisme commercial : les caisses d'épargne, en conservant leur place de grand collecteur, ont su conquérir une part de marché sur les crédits, même si, en dehors des particuliers et des collectivités locales, celle-ci demeure modeste.

2. Les exemples européens

Il a paru pertinent à la mission de se pencher sur les exemples fournis par les caisses d'épargne existant dans les principaux États membres de l'Union européenne, afin d'explorer des pistes éventuellement transposables à la situation des caisses d'épargne françaises.

Il existe en effet des caisses d'épargne sous diverses formes dans tous les pays européens. Elles sont réunies dans le groupement européen des caisses d'épargne. Celui-ci rassemble les instances centrales des caisses d'épargne ou la caisse d'épargne la plus importante s'il n'existe pas d'instance centrale. Les membres les plus influents en sont l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Espagne. Ce groupement a trois fonctions essentielles :

1. il exerce une fonction de représentation et de lobbying ;
2. il favorise le développement de la coopération d'affaires entre les caisses d'épargne en encourageant les accords bilatéraux (cf. Alsace/Allemagne : offre commerciale aux travailleurs frontaliers) et les initiatives multilatérales (EUFISERV : relie en temps réels les distributeurs automatiques de billets accessibles avec les cartes privatives des caisses d'épargne des différents pays membres ; EUFIGEST : gère des SICAV en écu ; EUROSOFAC : offre des services parabancaires aux PME) ;
3. il est un lieu d'échange sur les meilleures pratiques.

Il n'est cependant pas le lieu d'échanges de participation ou d'élaboration de partenariats financiers et ne saurait être compris comme l'esquisse d'une " caisse d'épargne européenne " ou d'un vrai " réseau des caisses d'épargne européennes ".

Les caisses d'épargne en Europe en 1995

	Bilan		Agences		Personnel	
	(en	(en % du	nombre	(en % du	(en	(en % du

	milliards d'écus)	total)		total)	milliers)	total)
Allemagne	1.357	57,7	20.105	38,4	372.000	54,5
Italie	242	10,3	5.196	9,9	82.472	12,1
Espagne	234	10,0	14.593	27,8	84.726	12,4
France	153	6,5	4.274	8,2	38.221	5,6
Autriche	115	4,9	1.581	3,0	25.717	3,8
Suède	53	2,3	660	1,3	10.639	1,6
Belgique	50	2,1	1.369	2,6	9.714	1,4
Grande Bretagne	44	1,9	1.240	2,4	26.079	3,8
Autres	102	4,3	3.381	6,4	23.249	3,4
Total	2.349	100	52.399	100	682.534	100

a) Les caisses d'épargne allemandes

Le secteur des Sparkassen (607 caisses d'épargne) et des Landesbanken (12 banques d'État) constitue, avec les banques privées et les établissements de crédit du secteur coopératif, l'un des trois piliers du système financier allemand. Son poids est considérable puisqu'il représente près de 40 % du volume d'affaires du système financier allemand : 19,4 % pour les caisses d'épargne et 18,4 % pour les banques d'État. Leur part de marché est encore supérieure sur la clientèle des particuliers (53 % des dépôts d'épargne, 49,1 % des dépôts à vue par exemple). S'agissant des entreprises elle oscille, suivant les créneaux, entre 25 % et 35 %¹³.

Le système est fortement décentralisé, car détenu et organisé par les collectivités locales. Les communes, leurs groupements ou les arrondissements (*Kreise*) sont responsables¹⁴ des caisses d'épargne. Le capital des Landesbanken est détenu par les caisses d'épargne et/ou les différents Länder. Les collectivités locales sont représentées par leurs élus dans les conseils d'administration qui contrôlent les décisions des directeurs. Les caisses d'épargne et les Landesbanken sont, par ailleurs, les banques attributées des collectivités pour certaines opérations (gestion de la trésorerie notamment).

Les Landesbanken assurent une fonction de compensation des liquidités entre les caisses d'épargne et gèrent leurs fonds libres. Elles n'ont presque pas de guichet et leur clientèle se limite, dans les faits, aux grandes entreprises. Elles permettent aux caisses d'épargne de disposer de tous les attributs d'une banque universelle et leur ouvrent l'accès au marché monétaire et aux opérations internationales.

¹³ 28 % pour les dépôts à vue et à terme et 36 % pour les crédits aux entreprises.

¹⁴ *Träger* qui est le mot utilisé ne peut véritablement être traduit par " propriétaire ".

Leur statut de droit public et surtout la garantie que leur apportent les collectivités publiques font l'objet de critiques de la part des banques privées. Cette garantie est en fait double :

1. les collectivités s'engagent à fournir aux établissements la base économique et les moyens financiers nécessaires à l'acquittement de leurs tâches ;
2. la responsabilité des collectivités locales peut être mise en jeu en cas de défaillance d'un établissement.

Les caisses d'épargne justifient cette situation en mettant en avant les services d'intérêt économique qu'elles assurent : promotion de l'épargne, notamment auprès des catégories les moins favorisées ; maillage fin de l'ensemble du territoire et enracinement local ; soutien des objectifs politico-économiques des collectivités publiques. Surtout le système n'est ni homogène, ni monolithique : il s'agit d'un ensemble décentralisé rassemblant des établissements juridiquement et économiquement indépendants.

Le statut des caisses d'épargne dépend de la législation de chaque Land. Dans la majorité des cas aucun versement de dividende n'est prévu. Néanmoins, les caisses d'épargne peuvent pratiquer des " versements-donations " à but public. Cette pratique est très fréquente et peut porter sur des montants importants. La rentabilité reste en tout état de cause une priorité affichée¹⁵.

b) Les caisses d'épargne espagnoles

Elles ont été créées à l'origine par les collectivités locales ou des sociétés philanthropiques. Comme leurs homologues françaises, elles ne disposent ni de capital ni d'actionnaires et constituent des organismes de droit privé sans but lucratif.

Les caisses d'épargne sont très liées aux collectivités locales et aux partis politiques. L'assemblée générale d'une caisse d'épargne est normalement constituée, à hauteur de 30 à 40 %, de représentants des déposants tirés au sort individuellement, de 10 à 15 % de représentants des organismes fondateurs, de 20 à 30 % de représentants des collectivités territoriales et de 5 % de représentants des salariés. Les représentants des collectivités territoriales sont répartis au prorata des dépôts à la caisse d'épargne et en fonction de l'équilibre entre les partis politiques. Les fondateurs étant souvent les collectivités territoriales elles-mêmes, cette composition leur donne une place prépondérante. Les communes ont fait une place grandissante, ces dernières années, aux communautés autonomes.

L'assemblée générale désigne, parmi ses membres, un conseil d'administration qui nomme à son tour le directeur de la caisse. L'assemblée constitue également en son sein une commission de contrôle, chargée de surveiller la gestion de la caisse.

¹⁵ Entre 5 et 10 % de rentabilité sur capitaux propres pour les Landesbanken.

En pratique, le conseil d'administration a pour principale fonction de répartir la distribution aux oeuvres sociales, tandis que la gestion technique est laissée à l'équipe de direction de l'établissement.

Les caisses d'épargne espagnoles ont connu un développement rapide de leur activité. Le nombre de guichets est passé de 10.000 en 1985 à 15.800 aujourd'hui. L'effectif employé a cru de 65.000 personnes en 1986 à 88.000 en 1996. Le principe de territorialité a été supprimé en 1987 et les plus grandes caisses d'épargne se sont établies sur tout le territoire, ainsi que, pour certaines, à l'étranger.

Les dépôts ayant augmenté plus rapidement dans les caisses d'épargne que dans les banques, et celles-ci ayant subi plus fortement que les caisses d'épargne les effets de la désintermédiation, les parts de marché ont sensiblement évolué et les caisses d'épargne détiennent aujourd'hui près de la moitié des dépôts bancaires.

Jusqu'en 1977, l'activité de crédit était limitée au financement du logement. Les caisses d'épargne, comme en France, ont obtenu progressivement, entre 1977 et 1985, l'accès à toutes les catégories de crédit au même titre que les banques. Aujourd'hui, la réglementation applicable aux caisses d'épargne a été totalement alignée sur celle des banques. Le volume des crédits distribués a augmenté rapidement mais le ratio des dépôts sur les crédits à la clientèle est encore d'environ 160 %. La rentabilité des fonds propres des caisses d'épargne était de 14,2 % en 1996 (contre 13,2 % pour les banques).

Dès l'origine, il y a plus d'un siècle et demi, les caisses d'épargne espagnoles ont affecté leurs excédents de trésorerie à des activités de caractère social. Ce " dividende social " s'est, depuis une vingtaine d'années, orienté vers des opérations très ciblées. La priorité a en effet été progressivement donnée à des activités tournées, d'une part vers la lutte contre la marginalisation sociale, le chômage et la toxicomanie, d'autre part vers le parrainage culturel, ainsi que l'aide à la recherche.

Selon les derniers chiffres (1996), les crédits affectés à ces activités se sont élevés à 84,1 milliards de pesetas, soit environ 3,5 milliards de francs.

c) Les caisses d'épargne italiennes

A l'origine, les créations de fondations de caisses d'épargne résultent, comme en France, d'initiatives prises au niveau local par des notables qui ont fait don d'un capital. Dès lors, ce capital n'appartenait plus aux donateurs, qui devenaient de simples membres d'office de l'assemblée des fondations. Ce capital appartenait aux fondations et n'était donc pas de ce fait rémunéré.

Une partie du profit résultant de l'activité bancaire était destinée à des initiatives d'intérêt général.

Par ailleurs, la vocation des caisses d'épargne était de favoriser le développement de leur province ou du groupement de provinces qui avaient

favorisé leur création : n'ayant pas de dividendes à distribuer à des actionnaires, elles pouvaient mieux rémunérer les déposants que les autres banques et consentir des crédits à un taux moins élevé que celui du marché.

Les fondations de caisses d'épargne et celles constituées pour cinq autres banques (Banco di Napoli, Banco di Sicilia, Banco di Sardegna, Istituto San Paolo di Torino, Monte Paschi di Siena) étaient des établissements de crédit de droit public. La nomination de leur président et de leur directeur général relevait de la compétence du ministère du Trésor.

Afin de permettre l'ouverture de leur capital au secteur privé et de faciliter la restructuration du système bancaire dans son ensemble, les fondations bancaires et, en l'occurrence, celles de caisses d'épargne ont fait l'objet d'une importante réforme¹⁶. Cette loi leur a imposé de créer une société anonyme dont elles détiendraient la totalité du capital et à laquelle elles auraient apporté l'ensemble de leurs implantations bancaires.

Au début des années 1990, les caisses d'épargne ont donc été scindées en deux entités bien distinctes : d'une part la fondation, d'autre part l'entreprise bancaire, caisse d'épargne société anonyme, dont la fondation détenait la quasi totalité du capital. Les cinq autres fondations bancaires ont dû se soumettre aux mêmes dispositions.

La caisse d'épargne société anonyme est, comme une autre banque, un établissement de crédit de droit privé exerçant son activité dans le cadre de la réglementation bancaire, suivant des critères de rentabilité, d'efficacité et de concurrence. Aucune norme ne la singularise des autres banques : elle est gérée par un conseil d'administration qui rend compte à l'assemblée des actionnaires, en l'occurrence la fondation.

La seule particularité réside dans le fait que toutes les caisses d'épargne sociétés anonymes adhèrent à la même association professionnelle, l'ACRI¹⁷.

A la fin de 1996, elles étaient au nombre de 73 et leur capital était détenu d'une part par les fondations, soit directement, soit indirectement par le biais de holding, d'autre part par des banques et des privés¹⁸.

¹⁶ Loi " Amato " du 30 juillet 1990

¹⁷ Association des caisses d'épargne italiennes.

¹⁸ Répartition du capital des caisses d'épargne S.A.

	Février 1995 (en % du capital)	Octobre 1997 (en % du capital)
Fondations de caisses d'épargne	63,3	51,4
Holdings de caisses d'épargne	16,9	28,0
Autres caisses d'épargne et institutions	11,1	9,8
Autres banques	2,4	1,7

La caisse d'épargne société anonyme n'exerce pas d'activité d'intérêt général, ce rôle étant dévolu à la fondation qui contrôle son capital.

La fondation, détentrice du capital de la caisse d'épargne, est un établissement de droit public placé sous la tutelle du ministère du Trésor qui approuve ses statuts, après avis favorable de la Banque d'Italie, et qui est destinataire de toutes les délibérations de son assemblée. Celle-ci est composée de représentants des membres fondateurs, ou de leurs héritiers, de membres élus par les collectivités locales et les associations professionnelles locales ou cooptés par l'assemblée elle-même. Les dividendes que lui verse la caisse d'épargne société anonyme constituent l'essentiel de ses produits.

En 1995, les fondations de caisses d'épargne, après avoir réglé les impôts et les coûts de gestion, constitué une réserve légale comprise entre 10 et 50 % de leur résultat, destinée aux éventuelles recapitalisations de leurs entreprises bancaires, ont affecté au fonds pour leurs initiatives d'intérêt général 354 milliards de liras (1,2 milliard de francs) correspondant à 52,8 % de leur produit.

Par ailleurs, il leur est fait obligation de verser 10 % de leur produit au Centre de service régional pour le bénévolat (loi n°266 du 11 août 1991) et d'en affecter 20 % à d'autres activités très diverses prévues par leur statut. En outre, elles sont tenues de consacrer leur effort aux domaines de la recherche scientifique, des arts, de l'instruction, de la santé et de l'assistance en faveur des milieux les plus défavorisés.

La directive Dini du 18 novembre 1994 impose, cependant, aux fondations de diversifier dans un délai de cinq ans, soit avant novembre 1993) leurs produits et leur patrimoine.

Au terme de cette période, leurs dépenses ayant un caractère d'intérêt général, " dépenses institutionnelles ", ne pourront être couvertes que dans la limite de 50 % par les produits de leurs actifs bancaires et la part de ces derniers dans le total de leur patrimoine ne pourra dépasser 50 %.

La directive leur impose également une diversification de leurs investissements de portefeuille réalisés au moyen du produit des cessions d'actifs : 30 % en obligations et 30 % en actions cotées ou 60 % en parts d'OPCVM. Le reste des ressources, soit 40 %, pourra être affecté à la réalisation de structures nécessaires à leur activités d'intérêt général.

Un projet de loi présenté en février 1997 et qui devrait être adopté d'ici l'été 1998 a pour but de soustraire rapidement le contrôle des banques à l'emprise

Particuliers	6,3	9,1
Capital de l'ensemble des caisses d'épargne	100,0	100,0
Capital social de l'ensemble des caisses d'épargne S.A en Mds de liras	21.884	22.097

des fondations. Celles-ci, au plan juridique, deviendront des établissements à but non lucratif, placés sous la tutelle d'une autorité à créer, et n'appartiendront plus au secteur public. *In fine*, vers 2002 les fondations devraient perdre le contrôle de leurs banques.

Les enseignements que l'on peut tirer de ce rapide survol font ressortir une grande diversité de statuts, une offre de produits banalisée et une situation totalement concurrentielle avec les banques commerciales et, surtout, une mission d'intérêt général clairement affirmée, à laquelle ces caisses d'épargne peuvent ou doivent affecter une partie de leurs résultats.

3. Les caisses d'épargne : des banques sociales, généralistes et de proximité

La loi du 1^{er} juillet 1983, modifiée par les lois du 9 juillet 1984, du 17 juin 1987 et du 10 juillet 1991, a doté les caisses d'épargne d'un statut *sui generis* de droit privé, tout en en faisant des établissements de crédit généralistes.

a) Un but non lucratif qui n'interdit pas la recherche de la productivité

Élément essentiel de l'identité des caisses d'épargne, le but non lucratif que leur confère l'article 1^{er} de la loi de 1983 résulte historiquement de l'absence de clarification du débat sur la propriété des fonds propres.

Pour autant, le but non lucratif n'a pas été entendu par le législateur de 1983 comme exclusif de la recherche de résultats d'exploitation, même si celle-ci est liée aux lois de la pérennité économique et non à des objectifs de rémunération du capital en tant que tel, comme c'est généralement le cas dans les sociétés par actions.

Cela étant, le statut de société commerciale ou, à tout le moins, de société coopérative ou mutualiste, n'exclut pas nécessairement le but non lucratif. Ainsi, les statuts du Crédit mutuel en font-ils un établissement sous forme mutualiste à but non lucratif.

Le maintien du but non lucratif n'est donc pas lié à la forme juridique actuelle des caisses d'épargne, pas plus qu'il ne saurait les dispenser d'améliorer leur résultat de façon à rendre, au meilleur coût, le service qu'elles entendent assurer à leur clientèle.

b) Objet social et vocation sociale

Avec 4.220 agences réparties sur le territoire et 28 millions de clients particuliers, les caisses d'épargne assurent une mission de banque de proximité, conformément à l'article 1^{er} de la loi du 1^{er} juillet 1983 qui les charge d'assurer la promotion et la collecte de l'épargne, ainsi que le développement de la prévoyance, pour satisfaire les besoins collectifs et familiaux.

Leur statut en fait également des financeurs de l'économie locale et sociale, en appui aux collectivités territoriales.

Toutefois, le Crédit agricole, avec 5.687 agences, dispose d'un nombre supérieur de guichets et constitue également un acteur privilégié de la vie économique locale, que ce soit en termes de prêts aux collectivités territoriales ou de crédits aux PME-PMI.

Par ailleurs, contrairement à une vision trop généralement répandue au sein du personnel, aucune disposition de la loi du 1^{er} juillet 1983 ne confère aux caisses d'épargne une mission d'aménagement du territoire, qui justifierait un coefficient d'exploitation élevé par l'impératif de maintenir un nombre important de guichets non rentables dans les zones rurales et dans les zones urbaines sensibles, désertées par les banques commerciales.

Une telle mission existe pourtant, mais elle est remplie par les 17.000 guichets de la Poste, dont 62 % se trouvent dans des communes rurales regroupant moins de 25 % de la population. La Poste est en outre implantée dans 468 des 700 quartiers classés difficiles. Dans son rapport intitulé *Sauver la Poste*¹⁹, le sénateur Gérard Larcher évalue, à la suite des travaux effectués par l'inspection générale des finances, à quelques 4,5 milliards de francs le surcoût pour la Poste des bureaux maintenus en raison de la mission d'aménagement du territoire confiée à cet établissement. Cette mission d'aménagement du territoire est d'ailleurs prise en compte par des dispositions fiscales particulières et par un commissionnement plus élevé sur le produit de la collecte du livret A.

Quant au rôle social qui consiste à accueillir tous les clients, même ceux qui, non rentables, sont exclus des banques commerciales, et à leur offrir un service bancaire de base, le statut des caisses d'épargne ne leur en fait, ici encore, pas l'obligation, pas plus qu'il ne leur en confère le monopole.

En effet, s'il existe une définition du service bancaire minimal, fixée par l'article 58 de la loi bancaire du 24 janvier 1984, et d'ailleurs limitée au droit au compte, ce qui n'inclut ni le chéquier, ni la carte permettant le retrait d'espèces au distributeur automatique de billets, aucun établissement de crédit n'en a reçu le monopole.

En outre, s'il est exact que les caisses d'épargne n'effectuent aucune sélection de leur clientèle et accueillent, sur 25,7 millions de détenteurs de livret A, 13,5 millions de comptes (soit 52,60 % des titulaires de livret A) d'un montant inférieur à 1.000 francs pour un encours moyen de 205 francs, les 11,6 millions de livrets d'un encours moyen inférieur à 1.000 francs gérés par la Poste représentent 55,40 % des titulaires de livret A clients de l'établissement.

La vocation sociale d'accueil de toutes les clientèles, pratiquée par les caisses d'épargne relève donc de la culture de l'entreprise, voire de la politique commerciale de l'établissement, et non pas d'une mission qui lui aurait été confiée par le législateur.

¹⁹ N° 42 du 21 octobre 1997.

Cela étant, il est indéniable que les caisses d'épargne retirent de leur histoire une proximité de la clientèle populaire, à laquelle la bancarisation de leur offre de services, débutée avec l'autorisation de gérer des comptes de chèque, qui leur a été accordée en 1978, leur permet de proposer, dans de bonnes conditions, l'ensemble des produits disponibles dans les banques généralistes.

c) Distribution du livret A et financement du logement social

Chargées de la promotion et de la collecte de l'épargne, les caisses d'épargne partagent avec la Poste le monopole de la distribution du livret A ²⁰

Le livret A est le plus populaire des produits d'épargne en France, puisqu'il est détenu par 46 millions de Français, soit plus de 80 % de la population. C'est également le plus ancien. Il a été créé en 1816 dans un but pédagogique et social : permettre aux personnes modestes de se familiariser avec les concepts d'épargne et de prévoyance. Il reste aujourd'hui l'instrument financier privilégié des ménages à faibles revenus : en dehors des outils de paiement (comptes chèques en particulier), 30 % des épargnants les plus modestes (dont le revenu mensuel est inférieur à 6.000 francs) ne possèdent pas d'autre produit financier que le livret A.

Il s'agit d'un produit d'épargne liquide garanti par l'État²¹, non imposable, rémunéré au taux de 3,5 %, ce qui lui donne le taux de rendement net le plus élevé après le livret jeune (rémunéré à 4,75 %, mais dont les dépôts sont plafonnés à 10.000 francs) et un rendement réel fort, compte tenu d'une inflation maîtrisée autour d'un taux annuel de 1 %.

La collecte des caisses d'épargne et de prévoyance représentait, à la fin de l'année 1997, 59,8 % des encours du livret A. Si l'on tient compte de la collecte du livret bleu, les caisses d'épargne détenaient encore 52 % de parts de marché, la Poste venant ensuite, avec 29,8 % de parts de marché.

Collecte de l'épargne sur le livret A (données commerciales aux guichets)

EXCÉDENTS ANNUELS (en milliards de francs)					
Année	Livret A CEP (1)	Livret A CNE (2)	Total livret A	Livret bleu Crédit mutuel	Total livret A et bleu

²⁰ Il existe une forme proche de ce produit appelée livret bleu, qui est distribué par le Crédit mutuel, avec les mêmes caractéristiques, mais qui n'est que partiellement centralisé à la Caisse des dépôts et consignations. Ainsi, en 1997, sur un encours total de 95,8 milliards de francs (intérêts compris), seuls 51 milliards de francs, soit 53 % étaient centralisés.

²¹ Les résultats dégagés par la gestion des différents produits d'épargne sont versés par la Caisse des dépôts et consignations sur le fonds de réserve de chacun des produits d'épargne concernés afin d'assurer leur sécurité. Au-delà d'un certain seuil, jugé suffisant pour assurer la liquidité du produit, l'État effectue chaque année des prélèvements sur ces fonds de réserve, au titre de la garantie qu'il apporte à ces produits d'épargne. Le Fonds de réserve et de garantie des caisses d'épargne a ainsi supporté, à ce titre, un prélèvement de 11,5 milliards de francs en 1993 et 1994, 18,5 milliards de francs en 1995, 10 milliards de francs en 1996 et 10,1 milliards de francs en 1997.

1994	7,767	4,623	12,390	2,107	14,497
1995	9,579	6,883	16,462	5,360	21,822
1996	- 47,200	- 29,747	- 76,947	- 8,852	- 85,799
1997	- 0,811	- 1,610	- 2,421	0,707	-1,714
FLUX ANNUELS(flux = excédents + intérêts)(en milliards de francs)					
Année	Livret A CEP (1)	Livret A CNE (2)	Total livret A	Livret bleu Crédit mutuel	Total livret A et bleu
1994	24,877	16,565	41,442	5,800	47,242
1995	27,579	19,482	47,061	9,200	56,261
1996	- 32,664	- 19,537	- 52,201	- 5,700	- 57,901
1997	13,163	7,626	20,789	3,800	24,589
ENCOURS EN FIN D'ANNÉE INTÉRÊTS COMPRIS (3) (en milliards de francs)					
Année	Livret A CEP (1)	Livret A CNE (2)	Total livret A	Livret bleu Crédit mutuel	Total livret A et bleu
1994	413,953	276,229	690,182	88,500	778,682
1995	441,532	295,711	737,243	97,700	834,943
1996	408,868	276,174	685,042	92,000	777,042
1997	422,031	283,800	705,831	95,800	801,631

(1) *Caisses d'épargne et de prévoyance*

(2) *Caisse nationale d'épargne : distribution par le réseau de la Poste.*

(3) *Les données encours diffèrent légèrement de celles publiées par la Banque de France.*

Source : Caisse des dépôts et consignations.

Si le livret A est un élément essentiel de l'identité des caisses d'épargne qui, jusqu'en 1978, n'ont pu proposer que ce seul produit à leur clientèle, **celles-ci n'ont pas la maîtrise de l'utilisation des fonds collectés et ne constituent qu'un prestataire de service, rémunéré à ce titre par une commission égale à 1,2 % de l'encours collecté.** Cette commission a représenté 4,9 milliards de francs en 1997, soit 17 % du produit net bancaire consolidé du réseau.

Ce niveau de commissionnement fait d'ailleurs l'objet de nombreuses contestations au sein du réseau, compte tenu du fait que le Crédit mutuel perçoit une commission de 1,3 % et le réseau de la Poste, une commission de 1,5 %. Le CENCEP estime toutefois qu'il suffit à couvrir les frais de gestion liés à ce produit.

D'ailleurs, un rapport de l'inspection générale des finances de 1994, cité par le sénateur Alain Lambert dans son *Rapport sur la situation et les perspectives du*

*système bancaire français*²² sur la caisse d'épargne de Bourgogne, aurait évalué le coût de gestion du livret A à 0,96 % de l'encours des dépôts collectés sur ce support en 1994, ce qui laissait à l'établissement une marge finale de 0,24 % sur l'encours (711 milliards de francs fin 1995), soit environ 1,7 milliard de francs.

Corollaire du rôle de prestataire de services dévolu aux caisses d'épargne, le produit de la collecte du livret A est centralisé en totalité à la Caisse des dépôts et consignations qui en assure la gestion. C'est donc la Caisse des dépôts et consignations qui réalise la transformation de ces fonds en prêts à longue durée et à taux privilégiés qui bénéficient aux secteurs prioritaires désignés par l'État. C'est ainsi la Caisse des dépôts, et non les caisses d'épargne, qui assure la mission de financement de l'habitat social, à partir des fonds collectés sur le livret A par les caisses d'épargne et par le réseau de la Poste²³.

Il convient d'ailleurs d'insister sur le fait que la politique de l'habitat social en France est de la responsabilité de l'État. L'équilibre d'une mécanique publique de cette ampleur repose cependant sur un partage des responsabilités, et celui-ci nécessite l'autonomie de gestion des différents acteurs.

C'est ainsi que l'État définit la programmation ; les organismes HLM sont responsables de la politique des loyers et de la maintenance des logements, comme de leur construction ; la Caisse des dépôts ne leur prête qu'après avoir analysé l'équilibre de leurs comptes et donc leur solvabilité ; les collectivités locales sont fortement impliquées au travers de leur représentation dans les établissements publics d'HLM, des garanties qu'elles apportent aux prêts de la Caisse des dépôts et des subventions complémentaires qu'elles accordent aux programmes de logement sociaux.

Les prêts de la Caisse des dépôts ont deux caractéristiques majeures : grâce à la ressource spécifique que constituent les fonds d'épargne, ils peuvent être accordés, au coût de la ressource, et donc à des taux notablement plus bas que ceux du marché et pour des durées très longues sur lesquelles il n'existe pas d'équivalent dans les circuits financiers " classiques ".

Toutefois, ces conditions financières privilégiées ne sont rendues possibles que par le mécanisme de transformation massive, par la Caisse des dépôts, d'une épargne liquide (à taux peu élevé) en prêts à très long terme.

Or, le maintien d'une rémunération des dépôts supérieure de quelque 2,5 points à l'inflation renchérit considérablement la ressource (voir tableau ci-après), dans une période de baisse des taux d'intérêt, ce qui met, à terme, le dispositif en péril.

²² N° 52 du 30 octobre 1996.

²³ En 1997, le produit de la collecte assurée par les caisses d'épargne représentait 38 % du stock de ressource des fonds d'épargne gérés par la Caisse des dépôts et consignations, contre 26 % pour la Poste, et représentait, avec 15,8 milliards de francs, 57 % du flux de financement de prêts nouveaux, contre, respectivement 6,8 milliards de francs et 24 % pour la Poste.

Éléments sur le coût de la ressource du livret A

1. Caisses d'épargne	
rémunération des déposants	3,50
effet quinzaine	- 0,06
rémunération réseau	+ 1,20
intéressement ou réfaction-plafond	+ 0,05
total	4,59 à 4,69
2. CNE (La Poste)	
rémunération des déposants	3,50
effet quinzaine	- 0,06
rémunération réseau	+ 1,50
total	4,94
Taux moyen	4,73 à 4,80

Dans ces conditions, bien qu'il sorte ainsi du cadre défini par sa lettre de mission, le Rapporteur ne peut manquer de consigner ici les réflexions auxquelles il a été conduit, quant au mécanisme de fixation de la rémunération des dépôts effectués sur le livret A. Il semble qu'un consensus se dégage pour considérer qu'il n'est pas sain de continuer à laisser au Gouvernement le soin de fixer cette rémunération, qui devient de ce fait un enjeu politique déconnecté de l'équité et de la rationalité économique.

Il est au contraire souhaitable que le taux d'intérêt du livret A soit fixé par une instance technique spécialisée. Plutôt que la solution, parfois évoquée, consistant à confier cette compétence au Conseil de la politique monétaire, qui présente le mérite d'être indépendant, mais l'inconvénient d'être trop généraliste, le Rapporteur préconise la création d'une commission ad hoc qui comprendrait, notamment, le directeur du Trésor, le directeur général de la Caisse des dépôts, le directeur de l'habitat et de la construction du ministère de l'Équipement et le président de l'Union nationale des fédérations d'organismes HLM.

Cette commission pourrait se voir donner pour objectif d'assurer aux déposants une rémunération légèrement supérieure à l'inflation, de manière à protéger une épargne populaire, tout en restant légèrement en-dessous de la rémunération offerte par le marché monétaire, de manière à ne pas rendre la ressource trop coûteuse pour le financement du logement social.

En effet, le livret A, produit d'épargne populaire et instrument au sein d'un dispositif original de financement d'objectifs d'intérêt général, doit être pérennisé.

S'il est considéré comme un produit d'appel par les banques commerciales, qui estiment qu'il permet la distribution de produits plus sophistiqués sur lesquels les marges sont plus importantes, il convient de tempérer cette affirmation par le fait que, d'une part, les caisses d'épargne sont arrivées tardivement sur le marché de la banque généraliste et que seuls 30,8 % des livrets A sont associés à un compte-chèques, 10,5 % de ces livrets étant associés à un compte-chèques faisant plus de 25 opérations par an.

Au demeurant, la Commission européenne ne remet pas en cause l'existence d'un produit défiscalisé garanti, à taux administré, garanti par l'État, comme le livret A, dès lors que la centralisation des fonds collectés est totale et que le produit de la collecte est affecté à une mission d'intérêt général.

Elle ne discute pas davantage le fait que la distribution du produit fasse l'objet d'un monopole.

Elle considère en revanche que la rémunération offerte à l'établissement collecteur bénéficiaire de ce monopole peut faire l'objet d'une mise en concurrence, si un autre prestataire propose de rendre ce service à la collectivité à un meilleur prix.

Ce n'est donc pas la pérennité du livret A qui serait mise en cause, mais la capacité pour les caisses d'épargne, et *a fortiori* pour la Poste, de pouvoir continuer à le distribuer avec le commissionnement actuel ou d'accepter une rémunération plus faible.

Dans ces conditions, il y a lieu de s'interroger sur les moyens de doter les caisses d'épargne des instruments qui leur permettraient de continuer à exister et à remplir leur rôle de banque généraliste de proximité au profit des familles et de l'économie locale, dans l'éventualité d'une perte de l'instrument d'identité que constitue le livret A, tout en réaffirmant de manière claire dans leur objet social, leur mission d'intérêt général.

Cette approche est au confluent du choix politique de la définition de la mission d'intérêt général qui leur serait confiée et du choix de projet d'entreprise qui consiste à développer l'offre de produits destinée à satisfaire les besoins de la clientèle familiale et locale, sur laquelle les caisses devraient se concentrer, en confortant leur savoir faire par l'acquisition de métiers nouveaux. Elle peut, sans doute, dicter leur stratégie en matière de croissance externe ou d'éventuelles prises de participation ou créations de structures pour le développement de projets communs, que ce soit sur le marché domestique ou à l'échelle européenne.

Quelles sont les raisons de la faible rentabilité des caisses d'épargne ?

Les résultats commerciaux des caisses d'épargne font ressortir un certain dynamisme qui leur a permis, en conservant leur place de grand collecteur, de conquérir une part de marché sur les crédits, même si dans certains secteurs, notamment le crédit aux entreprises, elle demeure modeste. En revanche, les résultats financiers apparaissent globalement nettement moins favorables.

1. Un coefficient d'exploitation trop lourd

Les caisses d'épargne disposent pourtant d'un certain nombre d'atouts. Tout d'abord, l'importance de leurs fonds propres est un avantage pour les caisses d'épargne. Le réseau a ainsi le ratio de solvabilité le plus élevé de la place, loin devant ses concurrents mais il est aussi celui qui a le moins accru ses fonds propres entre 1989 et 1996²⁴. Le niveau de leurs fonds propres et l'adossement du réseau à la Caisse des dépôts et consignations en font, aux yeux des instituts de notation, qui l'évaluent à 2A+, un établissement solide²⁵.

Par ailleurs, le produit net bancaire (PNB) global du réseau affiche une progression satisfaisante sur les exercices 1989-1996.

Comparaison des performances financières des caisses d'épargne et des six principaux établissements bancaires français en 1996

	Caisses d'épargne		crédit agricole		Crédit mutuel		Banques populaires	
	Montant	Rang	Montant	Rang	Montant	Rang	Montant	Rang
Bilan par agent (<i>en millions de francs</i>)	30,2	3	29,4	4	25,7	6	22,4	7
PNB par agent (<i>en milliers de francs</i>)	728	7	866	3	871	2	813	4
RBE par agent (<i>en milliers de francs</i>)	150	7	308	1	296	2	265	3
RNC par agent (<i>en milliers de francs</i>)	48	6	98	2	92	3	75	5
Coef.d'exploit. (1) (<i>en %</i>)	79,4	7	64,4	1	66,0	2	67,5	3

²⁴ Le Crédit lyonnais mis à part cependant.

²⁵ Même si les agences de notation estiment que cette note a vocation à évoluer à la baisse à moyen terme, compte tenu d'une faible rentabilité persistante et de l'existence de marges trop réduites.

Marge financière (2)	3,1	3	3,0	4	3,8	1	3,6	2
ROA (3)	0,16	6	0,30	3	0,36	1	0,32	2
FP (4) Total bilan	5,5	2	4,5	4	7,8	1	4,8	3
Var.FP (y compris FRBG)	4,4	7	8,0	5	10,4	2	9,9	3
Charge de risque/encours crédit	0,18	1	0,84	6	0,5	3	1,23	7

	BNP		Société générale		Crédit lyonnais	
	Montant	Rang	Montant	Rang	Montant	Rang
Bilan par agent (<i>en millions de francs</i>)	35,0	2	38,8	1	28,6	5
PNB par agent (<i>en milliers de francs</i>)	740	6	930	1	801	5
RBE par agent (<i>en milliers de francs</i>)	201	5	244	4	184	6
RNC par agent (<i>en milliers de francs</i>)	78	4	105	1	25	7
Coef.d'exploit. ⁽¹⁾ (<i>en %</i>)	72,8	4	73,8	5	77,0	6
Marge financière ⁽²⁾	2,1	7	2,4	6	2,5	5
ROA ⁽³⁾	0,21	5	0,26	4	0,01	7
FP ⁽⁴⁾ Total bilan	3,6	5	3,3	6	1,9	7
Var.FP (y compris FRBG)	11,6	1	8,5	4	4,6	6
Charge de risque/encours crédit	0,48	2	0,68	5	0,53	4

(1) Frais de gestion / PNB

(2) PNB / Total bilan (hors livret A et livret bleu)

(3) Return on assets (bénéfice / bilan)

(4) Fonds propres y compris FRBG

Source : CENCEP

Cette évolution positive doit pourtant être nuancée sensiblement : depuis 1994, parmi les grandes banques, les caisses d'épargne affichent le plus faible produit net bancaire (PNB) par agent. La productivité des caisses d'épargne est donc inférieure à celle des banques concurrentes et l'évolution reste moins dynamique que chez celles-ci. De la même façon, le résultat brut d'exploitation par agent et le bénéfice net par agent restent sensiblement inférieurs à ceux des autres réseaux. Cette situation est d'autant plus préoccupante que les charges d'exploitation sont en revanche supérieures. Le coefficient d'exploitation, qui

mesure le poids de ces dernières rapporté au PNB, est le plus élevé du secteur bancaire français (79,4 %). Les caisses d'épargne ont la plus grande difficulté à maîtriser sur le long terme leurs frais de gestion. Le niveau élevé de ceux-ci est la résultante de différents phénomènes :

- le niveau élevé des rémunérations moyennes ;
- le fort courant d'embauche depuis 1983 ;
- des dépenses informatiques très importantes.

a) Des rémunérations moyennes élevées

Le niveau moyen des rémunérations des salariés des caisses d'épargne est de 20 à 30 % supérieur à ce que l'on trouve dans les autres établissements bancaires. Les garanties minimales à l'embauche pour un agent commercial titulaire d'un baccalauréat, à fin 1996, étaient ainsi de 94.192 francs par an pour les banques AFB et de 116.087 francs pour les caisses d'épargne, soit un écart de 23 %.

Les frais de personnels représentaient, pour l'année 1996, 49,1 % du PNB pour les caisses d'épargne, contre 45,7 % pour le CIC, 37,3 % pour les Banques populaires et 36,5 % pour le Crédit agricole et le Crédit mutuel.

Certes, cette situation moyenne recouvre des disparités importantes puisqu'alors que la rémunération des emplois du front de vente (agent commercial, conseiller commercial et chargé de clientèle) est, en moyenne, supérieure de 25 % aux salaires du marché, la prime n'est plus que de 16 % pour l'encadrement intermédiaire et devient en revanche négative (entre - 1 % et - 3 % par rapport au marché) pour l'encadrement supérieur. Ces distorsions résultent de la structure des rémunérations qui repose sur des classifications fondées sur des accords signés en 1987, à une époque où les caisses d'épargne avaient encore une culture de structure administrative. Cela explique que les emplois administratifs soient surclassés par rapport au marché, tandis que les emplois commerciaux apparaissent, en regard, relativement défavorisés.

Il semble, en outre, que des accords locaux dérogatoires aient encore contribué à alourdir cette dérive.

Il est apparu, au cours des auditions effectuées par la mission, que les personnels étaient peu conscient de la prime dont ils bénéficiaient par rapport à l'ensemble des salariés du secteur bancaire.

En dépit de ses imperfections, le tableau suivant²⁶ qui établit la comparaison entre les salaires annuels moyens, les effectifs et le PNB de chaque caisse et de son principal concurrent local, tout en faisant apparaître des situations très contrastées selon les caisses, montre bien le handicap dont certains peuvent souffrir vis-à-vis des autres établissements de crédit pour répondre à une

²⁶ Les comparaisons globales portant sur la masse salariale rapportées au personnel faussent les perspectives car elles ne permettent pas de prendre en compte les différences d'activité des réseaux et le poids important des activités internationales et de marché des autres réseaux bancaires. L'analyse comparative, région par région, est apparue, dans ces conditions, plus pertinentes.

mission qui consisterait à offrir à une clientèle populaire le meilleur service au moindre coût.

Comparaison du salaire moyen, des effectifs et du PNB entre les caisses régionales et leur principal concurrent local (données de 1996)

Caisses d'épargne	Salaire annuel moyen (en milliers de francs)	Salaire annuel moyen du principal concurrent (en milliers de francs)	Écart caisse d'épargne concurrent (en %)	Effectif ETP mensuel moyen	Effectif ETP mensuel moyen du principal concurrent	Écart caisses d'épargne concurrent (en %)	PNB (en milliers de francs)	PNB du principal concurrent (en milliers de francs)	Écart caisses d'épargne concurrent (en %)	Principal concurrent
Alpes	191	165	15,5	1.079	682	58,2	796.507	547.697	45,4	Banque populaire savoisienne
Alsace	199	171	16,1	1.055	818	29,0	785.227	614.647	27,8	Banque populaire de Strasbourg
Aquitaine-Nord	200	180	11,5	1.129	798	41,4	747.210	832.900	- 10,3	Crédit agricole de la Gironde
Auvergne	185	198	- 6,5	797	2.092	- 61,9	587.226	1.786.637	- 67,1	Crédit agricole du Centre France
Basse-Normandie	192	217	- 11,5	711	790	- 10,0	459.581	616.000	- 25,4	CI de Normandie
Bourgogne	195	178	9,6	1.042	649	60,5	850.589	488.556	74,1	Banque populaire de Bourgogne
Bretagne	190	189	0,4	1.211	1.150	5,3	824.486	1.056.000	- 21,9	Crédit agricole du Finistère
Centre Val de Loire	189	197	- 4,3	786	1.390	- 43,5	557.735	1.189.718	- 53,1	Crédit agricole Touraine-Poitou
Champagne-Ardenne	199	198	0,2	770	2.468	- 68,8	562.752	1.862.874	- 69,8	Crédit agricole du Nord-Est
Côte d'Azur	204	224	- 8,8	1.610	3.368	- 52,2	1.208.633	2.789.000	- 56,7	Lyonnaise de banque
Flandre	211	197	7,4	1.044	1.334	- 21,7	832.647	1.172.700	- 29,0	Crédit agricole du Nord
Franche-Comté	193	181	6,6	662	902	- 26,6	423.348	785.000	- 46,1	Banque populaire de Franche-Comté

Haute-Normandie	196	189	3,7	1.104	992	11,3	801.623	858.000	- 6,6	Crédit agricole de Seine-Maritime
Île de France-Nord	203	194	4,4	875	728	20,2	640.567	580.217	10,4	Banque populaire de la région Nord de Paris
Île de France-Ouest	214	170	26,1	795	1.037	- 23,4	659.123	758.000	- 13,0	Banque populaire de la région Ouest de Paris
Île de France-Paris	214	197	8,4	3.237	3.410	- 5,1	2.363.178	2.834.000	- 16,6	CIC Paris
Languedoc-Roussillon	185	186	- 0,4	1.586	1.691	- 6,2	1.119.862	1.422.053	- 21,3	Crédit agricole du Midi
Limousin	203	194	4,6	587	1.494	- 60,7	411.531	1.057.059	- 61,1	Crédit agricole Charente Périgord
Loire-Drôme-Ardèche	194	224	- 13,3	1.342	3.368	- 60,1	945.447	2.789.000	- 66,1	Lyonnaise de banque
Lorraine-Nord	192	196	- 2,3	759	956	- 20,6	602.346	924.000	- 34,8	Banque populaire de Lorraine
Midi Pyrénées	214	191	12,0	1.664	842	97,6	1.333.037	816.582	63,2	Crédit agricole Toulouse et Midi-toulousain
Pas-de-Calais	208	167	24,3	924	1.070	- 13,6	695.979	974.400	- 28,6	Crédit agricole du Pas-de-Calais
Pays de l'Adour	198	211	- 6,4	593	715	- 17,1	425.309	552.600	- 23,0	Société bordelaise
Pays de Loire	196	188	4,3	1.449	1.453	- 0,3	1.087.414	1.157.166	- 6,0	Crédit mutuel Loire-Atlantique et Centre-Ouest
Pays du Hainaut	201	197	2,4	559	1.334	- 58,1	454.491	1.172.700	- 61,2	Crédit agricole du Nord
Pays lorrains	179	196	- 8,8	660	2.350	- 71,9	495.692	1.725.300	- 71,3	SNVB
Picardie	195	179	9,0	1.022	887	15,2	910.483	715.016	27,3	Crédit agricole de l'Oise

Poitou-Charentes	209	184	13,8	957	1.293	- 26,0	761.360	850.000	- 10,4	Crédit mutuel de l'Océan
Provence-Alpes-Corse	192	192	0,0	2.383	2.116	12,6	1.628.532	1.662.208	- 2,0	Crédit agricole Alpes-Provence
Rhône-Alpes-Lyon	189	170	11,2	1.827	3.580	- 49,0	1.310.079	2.970.500	- 55,9	Crédit agricole Centre-Est
Val de France Orléanais	209	177	17,8	952	922	3,3	692.173	714.000	- 3,1	Crédit mutuel du Centre
Total 31 caisses d'épargne	199			35.171			25.974.167			

Il convient certes d'insister sur les limites de la comparaison du salaire annuel moyen de chaque caisse d'épargne avec son concurrent principal :

- l'indicateur salaire annuel moyen du bilan social est incomplet puisqu'il ne prend pas en compte la totalité des salaires payés (indemnités journalières, maternité...), alors qu'il comptabilise bien tous les salariés. La caisse d'épargne Languedoc-Roussillon considère ainsi que ses charges de personnel sont en réalité d'environ 25 % supérieures à celles du Crédit agricole du midi ;
- la comparaison sur cet indicateur conduit à niveler les différences structurelles des emplois et à comparer des salaires d'emplois à contenus différents (un chargé de clientèle entreprise a un prix de marché supérieur à un chargé de clientèle particulier).

Ni les rémunérations collectives (intéressement, participation, etc.), ni la durée du travail ne sont prises en compte dans la comparaison (par exemple en Provence, Alpes, Corse, la caisse d'épargne est à 36 heures hebdomadaires et le Crédit agricole à 39 heures).

Il convient donc d'insister sur le fait que les écarts de rémunération en faveur des caisses d'épargne sont très sensiblement supérieurs à ceux constatés en première lecture sur le tableau ci-dessus.

Ainsi, le CENCEP estime-t-il que le niveau actuel de rémunération des personnel des caisses d'épargne par rapport au marché coûte 5,78 points de PNB au réseau soit, sur la base d'un produit net bancaire consolidé de 27,7 milliards de francs en 1996, 1,6 milliard de francs.

b) Des embauches nombreuses et récentes

Depuis dix ans, le poids des banques AFB en tant qu'employeurs n'a cessé de se réduire. Elles ne représentent plus, en 1996, que 53,4 % des effectifs des établissements des crédits, contre près de 60 % en 1985.

À l'inverse, le poids des réseaux mutualistes et des caisses d'épargne n'a cessé de croître. Les mutualistes représentent ainsi 29,4 % des effectifs, contre 27 % il y a 10 ans. Les caisses d'épargne regroupent 9 % des effectifs du secteur bancaire en 1996, contre 6 % en 1985.

Cette évolution est le fruit du fort courant d'embauche constaté dans le réseau depuis 1983, courant qui s'est encore accentué après 1995. Elle est justifiée par les conséquences du changement de statut qui, en dynamisant le réseau, ont engendré un besoin fort de personnels commerciaux destinés à améliorer l'accueil au guichet et le potentiel de vente des caisses. Même si ces recrutements ont pu être partiellement tempérés par une réorientation des personnels administratifs vers des fonctions commerciales, il est clair que cette reconversion n'a pu être ni immédiate, ni totale. En réalité, elle n'est d'ailleurs pas achevée, puisque les emplois administratifs représentaient encore 34,2 % des emplois du réseau fin 1993 et 31,7 % fin 1996.

Au total, le réseau des caisses d'épargne employait 1996, 39.000 salariés contre 85.000 pour le Crédit agricole, 53.000 pour la BNP, 46.000 pour la Société générale et 23.000 pour le Crédit mutuel.

S'il y a lieu de se réjouir de cette contribution de réseau à la défense de l'emploi, l'on constatera malgré tout que telle n'est pas la mission qui lui avait été confiée par le législateur et que la politique de recrutement ne saurait être menée indépendamment des paramètres permettant d'assurer la pérennité économique de l'entreprise.

c) Des dépenses informatiques très importantes

Autre élément d'alourdissement des coûts d'exploitation, les charges informatiques du réseau représentent 15 % du PNB en moyenne, contre 10 % dans les autres établissements bancaires.

Le niveau élevé de cette charge résulte de choix technologiques inadaptés et d'une insuffisante coopération entre caisses régionales (on peut citer à titre d'exemple les caisses de la région parisienne ou le refus de la caisse d'épargne Côte d'Azur de se doter d'un applicatif compatible avec celui de la caisse Provence-Alpes-Corse).

Le CENCEP a d'ailleurs renoncé à mettre en place un système national après avoir dépensé en ce sens près d'un milliard de francs.

Même si le nombre de plates-formes informatiques a été ramené de 14 à 7, de nombreux exemples illustrent la persistance ou l'accroissement de divergences génératrices de coûts futurs irréversibles :

- le réaligement des plates-formes à Paris et à Bordeaux a nécessité environ 11.000 jours/heures soit un coût de 40 millions de francs ;
- la divergence entre deux plates-formes (C8 et C2) a conduit à de multiples travaux en double, et entraîne aujourd'hui le dédoublement

des budgets euro jusqu'au futur réalignement, soit un surcoût de 65 millions de francs environ qui aurait pu être évité ;

- l'existence de deux postes de travail par plate-forme induit des surcharges de développement et d'intégration que l'on peut estimer à 25 millions de francs par an dans chaque communauté informatique ;
- il existe dans de nombreux domaines applicatifs, plusieurs versions de logiciels, ce qui à chaque fois double (ou triple) les coûts d'interfaçage d'intégration et de maintenance ;
- enfin, l'existence de choix techniques différents (poste de travail, imprimantes, environnements techniques de production) empêche la réalisation d'une intégration technique unique mutualisée, et oblige chaque centre à garder ses propres compétences d'intégration technique (5 à 10 emplois équivalents temps plein par centre).

En outre, la prédominance d'une organisation encore largement centrifuge compromet le fonctionnement de la communauté en tant qu'entreprise performante : la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre restent largement éclatées et encore mal organisées à ce jour.

En particulier, les responsabilités régionales déléguées de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre restent, dans certains cas, à arrêter ou à formaliser ; si des pôles de compétences spécialisés prennent forme progressivement, ils reposent sur des consensus partiels et fragiles et ne sont pas conçus comme des éléments stables d'une filière de production dont la performance technique et économique est l'objectif principal ; de ce fait, la sélection des investissements informatiques, difficile par nature car elle implique à la fois une exacte connaissance des besoins des utilisateurs et une capacité à apprécier l'adéquation des solutions techniques aux objectifs fixés, devient particulièrement longue et complexe au sein des communautés ;

- les productions restent insuffisamment " clonées " en raison, d'une part, d'environnements techniques de production faiblement standardisés, voire franchement hétérogènes et, d'autre part, de la persistance d'applicatifs spécifiques à tel centre technique régional, voire telle caisse d'épargne.
- de nombreuses fonctions restent dispersées, par exemple les politiques d'investissements et d'achats, des matériels centraux, des postes de travail et des logiciels ou la planification des travaux communautaires.
- enfin, faute de compétences, de nombreuses fonctions restent insuffisamment développées telles le gardiennage, la diffusion et l'intégration d'applicatifs, le contrôle de qualité ou la mesure des coûts et le contrôle de gestion.

L'informatique fournit donc un gisement potentiel important de réduction des coûts d'exploitation du réseau. Encore faut-il que la recherche de rationalisation soit menée avec pragmatisme.

2. Des marges de manœuvre sur le produit net bancaire

Conséquence du niveau élevé des coûts d'exploitation, la rentabilité du réseau est faible, qu'elle soit mesurée par rapport au total du bilan ou par rapport aux fonds propres (inférieure à 3 % depuis plusieurs années, 2,9 % en 1996²⁷). Elle est en outre fragile : ainsi la contribution de l'activité de crédit au résultat continue à décliner en dépit du dynamisme commercial relevé précédemment. La part des produits d'intérêts et d'exploitation dans le produit net bancaire (PNB) a perdu 6 points au profit des produits nets sur opérations financières. Les opérations sur portefeuille titres assurent désormais le " lissage " du résultat. Au-delà, le poids croissant des liquidités accroît la dépendance des caisses d'épargne à l'égard des conditions de leur gestion alors même que les taux diminuent.

La part des commissions dans le PNB

	1993	1996	Variation 93/96 (en points)
Caisses d'épargne	13,9	15,0	+ 1,1
Crédit Agricole	15,7	18,5	+ 2,8
Crédit Mutuel	18,2	22,4	+ 4,2
BNP	19,9	22,5	+ 2,6
Société Générale	23,2	28,3	+ 5,1
Crédit Lyonnais	20,8	26,0	+ 5,2
Banques Populaires	25,6	32,5	+ 6,9

La part des activités de portefeuille dans le PNB²⁸

		Moyenne 1993/1996	Variation 93/96 (en points)
Caisses d'épargne	9,9	8,2	+ 1,1
Crédit Agricole	13,0 ²⁹	8,3	+ 4,7
Crédit Mutuel	5,4	7,7	- 5,7
BNP	12,6	11,8	- 0,5
Société Générale	21,3	23,2	- 5,4
Crédit Lyonnais	14,8	13,2	- 2,9

Les perspectives d'évolution du PNB, des charges d'exploitation et donc de la rentabilité sont, cependant, réelles et importantes. Elles sont fonction de plusieurs facteurs. Par exemple :

²⁷ Soit pour les fonds propres une rémunération inférieure à celle offerte pour le livret A. Si l'on prend en compte les dotations au FRBG, la rentabilité se rapproche de 5 % mais reste très inférieure à celle des établissements concurrents.

²⁸ Le mouvement de baisse des taux a permis aux banques de faire apparaître des plus-values sur la fin de la période considérée.

²⁹ Impact de l'absorption d'Indosuez.

- la capacité des caisses d'épargne à sécuriser leur PNB en augmentant en son sein le poids des commissions, sans toutefois porter par trop atteinte à leur image de banque qui n'exclut pas :
- la poursuite *raisonnable* du développement de nouvelles activités (clientèle entreprises et professionnels ; nouvelles approches des particuliers comme les techniques de banque directe³⁰ ;
- une gestion plus dynamique des très abondantes liquidités disponibles ;
- la rationalisation de l'outil informatique et le calage sur les normes de coût du reste du secteur bancaire ;
- la maîtrise de l'évolution des charges salariales.

Il faut, enfin, insister sur le fait que les données présentées au niveau global du réseau des caisses d'épargne recouvrent une réalité extrêmement diverse. Les 34 caisses d'épargne sont dans des situations très hétérogènes. **Et si les échecs patents de certaines inquiètent, les réussites de quelques autres sont, au contraire, de nature à rassurer : si ces dernières parviennent à dégager des résultats tout à fait satisfaisants, cela prouve bien qu'il n'y pas de fatalité aux difficultés financières.**

Cette hétérogénéité est avérée sur le plan commercial. Le dynamisme comme la taille des caisses d'épargne sont très inégaux. La moyenne des versements de crédit tous marchés 1992/1997 varie ainsi de 1 à 3 entre la caisse la plus dynamique (Île de France Ouest) et la moins dynamique (Franche Comté). Cette situation ne reflète pas seulement la taille de la caisse d'épargne ou du marché comme en témoignent, *a contrario*, les mauvais classements de Rhône-Alpes Lyon et d'Aquitaine Nord par exemple.

Crédits : versements tous marchés

Caisse	Moyenne 92/97	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Ile-de-France-Ouest	1.504	2.445	662	2.125	1.893	1.034	863
Midi Pyrénées	1.378	2.207	1.007	1.575	1.281	955	1.240
Bourgogne	1.054	1.538	801	1.369	1.151	740	722
Île-de-France Paris	1.051	1.997	1.098	1.420	1.420	544	-175
Val de France Orléanais	1.042	1.314	419	1.573	1.259	1.059	629
Alpes	1.031	1803	648	1.566	1.089	765	313
Bretagne	1.010	1.622	862	1.283	1.008	724	558
Picardie	985	1.368	1.245	1.523	764	586	421
Pays de Loire	984	1.859	970	1.118	818	542	595
Ile-de-France-Nord	942	1.766	421	1.350	1.353	728	36
Lorraine Nord	934	1.126	457	1.274	1.104	796	845

³⁰ Domaine où, par exemple, la caisse d'épargne de Picardie bénéficie d'une certaine avance.

Flandre	929	573	1.302	1.292	801	875	730	
Basse Normandie	926	1.437	643	1.174	973	865	464	
Pays de l'Adour	898	1.490	517	1.116	1.022	664	580	
Auvergne	896	1.534	345	1.104	903	897	594	
Loire Drôme Ardèche	895	933	863	1.462	924	726	461	
Champagne Ardenne	879	1.441	480	1.437	721	538	656	
Provence Alpes Corse	857	1.278	376	1.069	1.015	846	560	
Pays Lorrains	854	1.388	300	1.311	947	492	684	
Haute Normandie	847	1.286	600	1.224	825	470	676	
Poitou-Charentes	825	1.099	391	949	814	763	935	
Languedoc Roussillon	819	1.201	474	1.196	982	549	512	
Centre Val de Loire	799	1.608	582	929	641	545	491	
Côte d'Azur	777	1.570	554	1.204	813	156	362	
Pas-de-Calais	761	1.135	258	1.158	555	655	806	
Rhône Alpes Lyon	755	1.275	234	1.273	807	607	331	
Aquitaine Nord	703	1.160	270	724	899	635	529	
Alsace	685	763	-7	386	1.053	1.101	812	
Limousin	671	1.280	160	897	797	489	401	
Pays du Hainaut	650	1.104	260	1.047	327	703	456	
Franche Comté	526	760	-75	870	528	639	431	
			<i>Meilleure performance nationale.</i>					
			<i>Plus faible performance commerciale.</i>					

Les écarts en terme de dynamisme de la collecte sont moins importants. La moyenne 1992-1997 de la caisse d'épargne Île de France Ouest est supérieure de près de 80 % à celle de la caisse d'épargne de Côte d'Azur et encore de près de 60 % à celle d'Aquitaine Nord.

Collecte : excédents tous marchés

Caisse	Moyenne 1992/1997	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Ile-de-France- Ouest	2.595	3.652	2.854	2.032	2.548	2.415	2.070
Flandre	2.586	3.589	2.531	2.601	2.585	2.223	1.984
Midi Pyrénées	2.573	3.203	2.741	2.401	2.757	2.309	2.025

Basse Normandie	2.472	3.203	3.000	2.545	3.195	1.680	1.208
Bretagne	2.439	2.916	3.094	2.174	2.146	2.574	1.730
Ile-de-France-Nord	2.435	3.919	2.987	1.500	2.125	2.133	1.944
Pays de Loire	2.377	3.508	2.819	2.014	2.654	1.936	1.333
Provence Alpes Corse	2.348	3.336	4.234	2.617	1.627	1.186	1.085
Languedoc Roussillon	2.332	2.772	2.227	2.026	2.515	2.370	2.080
Lorraine Nord	2.309	3.042	3.252	2.433	2.275	1.559	1.291
Haute Normandie	2.274	3.153	2.699	2.191	2.278	1.883	1.440
Poitou-Charentes	2.260	2.676	2.731	2.019	2.483	1.766	1.885
Alpes	2.224	3.728	2.798	1.799	2.261	1.679	1.080
Alsace	2.217	2.845	2.524	1.886	2.410	1.770	1.868
Champagne Ardenne	2.191	3.362	2.568	1.816	2.199	2.069	1.130
Pays de l'Adour	2.098	2.673	2.190	2.505	2.512	1.419	1.287
Île-de-France Paris	2.057	3.120	2.502	1.648	2.169	1.864	1.036
Loire Drôme Ardèche	2.029	3.431	2.476	1.900	1.912	1.370	1.082
Picardie	2.008	2.582	2.884	2.362	1.749	1.195	1.273
Rhône Alpes Lyon	1.997	2.789	2.088	1.611	1.965	1.910	1.617
Bourgogne	1.992	2.865	2.429	1.971	2.253	1.468	965
Val de France Orléanais	1.930	2.555	2.365	1.746	2.123	1.650	1.139
Pas-de-Calais	1.911	2.715	1.900	1.748	1.970	1.650	1.481
Limousin	1.844	2.738	1.749	1.430	2.279	1.600	1.267
Centre Val de Loire	1.842	2.263	2.352	1.825	1.802	1.603	1.208
Auvergne	1.825	2.317	2.080	1.714	1.989	1.515	1.336
Pays Lorrains	1.804	2.307	2.157	1.560	2.017	1.384	1.401
Pays du Hainaut	1.801	2.153	1.987	2.099	1.917	1.613	1.037
Franche Comté	1.749	2.520	2.090	1.557	1.707	1.428	1.193
Aquitaine Nord	1.648	2.339	2.059	1.453	1.497	975	1.567
Côte d'Azur	1.499	2.184	2.078	1.491	1.259	901	1.082
		<i>Meilleure performance nationale.</i>					
		<i>Plus faible performance commerciale.</i>					

En matière financière, les écarts sont aussi importants et probablement plus significatifs quand ils sont ramenés à des performances par agent. Sur 1997, ainsi, le PNB par agent de la caisse d'épargne de Picardie (déjà première sur ce

point en 1996) est supérieur de 46 % au PNB de celle du Limousin. La dispersion des résultats est confirmée par un calcul d'écart type : celui-ci est de 64 soit de près de + ou - 10 % par rapport à la moyenne. L'écart entre la moyenne des trois premières et celle des trois dernières est encore de 34 %.

PNB par agent et coefficient d'exploitation

Caisse	1996			1997 (*)		
	PNB	PNB/Agent (en kf)	Coefficient d'exploitation	PNB	PNB / Agent (en kf)	Coefficient d'exploitation (en %)
Picardie	870.282	851	73,0	914.480	897	69,3
Flandre	878.025	841	81,2	874.478	867	82,9
IDF Ouest	816.562	775	84,5	681.578	853	
Bourgogne	854.285	820	77,5	866.734	828	74,8
Pays du Hainaut	458.168	819	75,4	440.281	810	79,0
Pays Lorrains	495.031	750	83,2	519.700	806	83,3
Lorraine Nord	629.039	830	79,9	613.047	804	82,5
Alsace	767.361	727	88,2	830.315	792	82,2
Alpes	782.834	725	81,1	829.640	783	77,6
Midi Pyrénées	1.278.579	768	81,8	1.257.488	773	84,0
Poitou Charentes	661.471	691	95,7	743.904	766	89,1
Languedoc Roussillon	1.157.071	730	75,5	1.128.871	763	78,2
Pas-de-Calais	689.657	746	81,9	695.515	747	82,7
Auvergne	605.710	760	78,4	589.309	745	80,8
Provence Alpes Corse	1.643.717	690	81,4	1.760.000	743	78,7
IDF Paris	2.382.083	736	87,2	2.315.111	738	87,8
Loire Drôme Ardèche	962.665	717	87,6	976.007	731	86,2
Champagne Ardenne	529.450	688	85,7	558.242	722	82,3
Côte d'Azur	1.192.354	741	88,9	1.168.682	722	92,2
Haute Normandie	808.988	733	78,6	791.541	718	80,3
Rhône Alpes Lyon	1.349.967	739	76,1	1.297.628	714	83,1
Pays de l'Adour	427.519	721	80,4	422.706	711	83,3

Pays de Loire	1.010.183	697	81,5	1.024.029	707	85,4
Centre Val de Loire	535.065	681	85,7	553.293	704	81,9
IDF Nord	652.426	746	84,0	611.627	702	91,0
Val de France Orléanais	701.484	737	85,1	665.097	697	93,1
Bretagne	812.549	671	84,5	834.262	689	83,3
Aquitaine Nord	773.357	685	85,9	765.002	685	87,1
Franche Comté	459.203	693	84,1	438.958	682	92,0
Basse Normandie	471.322	663	87,7	460.675	639	91,6
Limousin	405.797	691	83,5	360.052	615	93,3
31 Caisses	25.862.204	735	82,7	25.988.251	746	83,5
<i>Moyenne des 3 meilleures</i>	<i>1.791.922</i>	<i>841</i>	<i>74,6</i>	<i>1.790.913</i>	<i>872</i>	<i>73,9</i>
<i>Moyenne des 3 moins bonnes</i>	<i>430.495</i>	<i>672</i>	<i>91,0</i>	<i>407.239</i>	<i>645</i>	<i>92,9</i>

(*) *Données provisoires.*

Plus importants encore sont les écarts entre coefficients d'exploitation. Ceux-ci mesurent, de manière synthétique, le dynamisme commercial et financier d'une caisse mais aussi sa capacité à maîtriser ses coûts de gestion. Les classements en termes de PNB et de coefficient d'exploitation sont, d'ailleurs, assez fortement corrélés et la caisse d'épargne de Picardie a un coefficient d'exploitation inférieur de 24 points à celui de la caisse d'épargne du Limousin. En ajustant aux trois meilleures et trois moins bonnes, l'écart se réduit à 19 points mais reste très substantiel.

Toute analyse du réseau doit impérativement prendre en compte ces différences fortes. Un raisonnement global est, par construction, délicat quand les écarts sont d'une telle ampleur.

3. L'exemple de la Rabobank : la faible rentabilité des caisses d'épargne ne s'explique pas par leur statut

L'on pourrait être tenté d'imputer la faible rentabilité des caisses d'épargne à leur statut, qui faute de leur imposer des actionnaires à rémunérer ou une mission précise à financer, ne les invite pas à améliorer leurs résultats, d'autant qu'à l'heure actuelle, la seule finalité de ces résultats consiste, au-delà du subventionnement d'un certain nombre d'actions de mécénat, à aller abonder le montant déjà excédentaire des fonds propres des caisses.

L'exemple de la Rabobank néerlandaise montre que l'absence de rémunérations des détenteurs de parts et le but non lucratif ne sont cependant pas des causes inéluctables de faible rentabilité.

La Rabobank³¹ n'est pas une caisse d'épargne mais ses statuts la rapprochent très fortement des caisses d'épargne françaises. Elle regroupe 540 banques locales autour de Rabobank Pays-Bas. Les banques locales regroupent non des actionnaires ou des sociétaires mais des " membres ". L'adhésion est obligatoire pour les clients mais il existe des membres volontaires. L'adhésion n'est pas payante et ne donne aucun droit. En particulier, la Rabobank, comme les caisses d'épargne, ne distribue aucun dividende. En revanche les 500.000 membres sont, chacun, responsables des engagements de la banque sur leurs biens propres, à hauteur de 5.000 florins (environ 15.000 francs). La fierté locale semble être la principale motivation des adhérents. Le fonctionnement de l'ensemble est très complexe et résulte d'un jeu subtil de pouvoirs et de contre pouvoirs. Rabobank Pays Bas n'a de pouvoir de sanction vis-à-vis de la direction d'une banque locale qu'en cas de difficultés financières objectivement avérées.

La croissance externe doit être validée par un accord général des banques locales. Dans la pratique, l'assemblée centrale donne un accord annuel sur la politique à suivre. La croissance externe ne peut s'opérer que de deux manières : soit en se rapprochant d'une structure coopérative de type néerlandais soit en payant comptant l'acquisition. C'est une limite pour le développement. La Rabobank dégage cependant une rentabilité sur capitaux propres proche de 15 %. Elle est surtout, notamment du fait d'un système original de garantie solidaire, la seule institution bancaire privée au monde qui soit cotée triple A. Les statuts, très particuliers, comme ceux des caisses d'épargne, n'interdisent ainsi ni rentabilité, ni reconnaissance ni croissance externe.

L'objectif de la Rabobank est d'offrir le meilleur service à sa clientèle. C'est un mode de rémunération indirect. Les banques locales peuvent, par ailleurs, affecter une partie de leurs profits à des œuvres d'intérêt général. La décision est prise par le conseil d'administration.

³¹ Née de la fusion de RAiffeisenbank et de BOerenleenbank, banque agricole.

Le débat sur la propriété des caisses d'épargne et l'utilisation de leurs fonds propres

Le statut *sui generis* des caisses d'épargne, qui en fait des établissements de crédit à but non lucratif de droit privé, mais dépourvus de capital social, peut néanmoins apparaître comme une entrave à l'exercice de leur activité, qu'il s'agisse d'interventions au profit d'une mission d'intérêt général qui leur serait reconnue ou du développement de leurs produits commerciaux. Les ambiguïtés de leur situation actuelle les soumet en effet, à la fois aux critiques des banques commerciales, qui considèrent que le niveau élevé des fonds propres résulte des avantages que leur a conférés l'État en matière de fiscalité et de distribution du livret A tandis que l'absence d'actionnaires à rémunérer leur offre un avantage concurrentiel, et aux appétits du ministère des Finances qui estimerait souhaitable de mieux rentabiliser ces fonds propres au profit de l'intérêt collectif.

Après avoir examiné la manière dont se sont constitués les fonds propres de caisses d'épargne, il y aura lieu d'étudier les thèses en présence quant à la propriété de ceux-ci et, par conséquent, quant à la possibilité éventuelle d'en disposer dans le cadre d'un changement de statut.

1. Les composantes des fonds propres des caisses d'épargne

Au 31 décembre 1997, les fonds propres des caisses d'épargne s'élevaient à 64,8 milliards de francs.

Ils se décomposaient de la manière suivante :

- les capitaux propres : 44,2 milliards de francs
- les fonds pour risques bancaires généraux (FRBG): 8,6 milliards de francs
- les fonds centraux : 12,8 milliards de francs.

a) Les capitaux propres

La loi du 27 février 1952 (instituant le code des caisses d'épargne) et le décret du 27 juin 1952, qui rappelle les conditions financières de leur fonctionnement, exposent dans l'article 58 du même code :

" Les caisses d'épargne ordinaires prélèvent sur le produit de leur placement une somme suffisante pour faire face aux frais de loyers et d'administration et à l'établissement d'une réserve spéciale dans les conditions prescrites par l'article suivant. Ce prélèvement est de 0,50 % au moins et ne peut dépasser 0,75 % sur l'ensemble des comptes des déposants. "

Les caisses d'épargne sont ainsi rémunérées par une commission destinée à couvrir leurs charges. L'excédent de résultat de leur activité étant affecté au

Fond de réserve et de garantie des caisses d'épargne (FRGCE) cantonné à la Caisse des dépôts et consignations.

D'autre part, jusqu'en 1985, les caisses d'épargne étaient incitées à employer le quart de leur bénéfice réalisé en faveur " d'œuvres de solidarité nationales " ou d'organismes philanthropiques, ce pourcentage passant à 50 % si la " fortune personnelle " représentait 0,5 % des dépôts de la caisse, à 66 % si elle en représentait 1 %, à 75 % si elle en représentait 1,5 % et à 100 % si elle représentait 2 % des dépôts.

Cette disposition prévue à l'article 65 du code des caisses d'épargne a été abrogée en 1985, par décret, sans aucun débat. La totalité des résultats des caisses d'épargne est depuis portée en réserves, constituant ce qu'il convient d'appeler maintenant les capitaux propres.

Le niveau actuel de ces capitaux propres résulte, selon le CENCEP d'une évolution en deux temps :

- tant que les caisses d'épargne ne distribuent que le livret A, les fonds propres stagnent : ils ne progressent que de 4,8 % par an sur la période de 1940 à 1980. Ils ont même décliné en francs constants de 7,5 % pendant cette période ;
- la seconde période, depuis 1981, marquée par une forte croissance semble concomitante à la diversification de l'activité des caisses d'épargne. La progression des capitaux propres atteint alors 12,5 % par an en francs courants et 7,5 % par an en francs constants. Ainsi, les fonds propres ont été multipliés par 6 alors que, dans le même temps, l'encours des dépôts sur le livret A augmentait de 26 % (restant stable après 1984), que les encours gérés hors livret A étaient multipliés par 3 et que la part du livret A dans le PNB passait de 60 % en 1980 à 18 % en 1996.

Cette progression accompagne le développement des activités concurrentielles (comptes chèques en 1978, OPCVM à partir de 1985, prêts aux collectivités locales depuis 1986, crédit aux particuliers depuis 1987 et assurance vie depuis 1989).

Le groupe caisses d'épargne a doublé le volume de ses fonds propres sur les dix dernières années, période au cours de laquelle les encours gérés hors livret A étaient multipliés par trois .

Les crédits aux particuliers se sont également développés de manière significative depuis 1987 en générant des marges conséquentes grâce au niveau élevé des taux d'intérêt.

On constate un développement rapide de l'épargne financière à long terme auprès des particuliers (l'encours d'assurance-vie atteint 140 milliards de francs à fin 1996 pour des premiers contrats seulement diffusés en 1989).

Le CENCEP considère qu'après 1980, le réseau s'est diversifié et que le livret A n'est plus au cœur de son activité. On doit alors admettre que la distribution du livret A aurait induit marginalement un profit toutefois difficile à chiffrer exactement. En effet, compte tenu de l'importance des charges fixes dans l'activité bancaire, le volume des charges du réseau ne serait sans doute pas sensiblement moins élevé si le livret A n'était plus distribué.

Si l'on considérait au contraire que le livret A est le socle de l'activité des caisses d'épargne, il apparaîtrait que ce produit couvre, historiquement, les charges fixes du réseau, et qu'il a pu permettre le développement des produits concurrentiels qui, dans ces conditions, présentaient une marge proche de la marge sur coût variable et donc plus élevée. La distribution du livret A aurait permis aux caisses d'épargne d'atteindre leur point mort préalablement au développement d'activités concurrentielles.

On peut enfin considérer que la réalité se situe probablement entre ces deux interprétations, et que, partant d'une activité faiblement bénéficiaire, mais assurée par la gestion quasi exclusive du livret A, les caisses d'épargne sont passées à des activités du domaine concurrentiel. La première interprétation étant vérifiée en début de période, on a glissé progressivement vers une situation où c'est clairement la deuxième qui s'impose.

Ainsi, à partir de dotations initiales consenties par des particuliers ou des institutions, les avoirs des caisses d'épargne se sont régulièrement accrus des excédents dégagés par leur gestion. Or, si ces excédents sont au sens strict, le produit de l'activité des caisses, leur importance est directement reliée à certains traits de leur statut, édictés par la puissance publique :

- leur caractère d'établissement de crédit à but non lucratif, qui interdisait toute redistribution de bénéfices ;
- l'absence de capital, et donc de créanciers sociaux, dont il aurait fallu rémunérer les apports, qui avait des conséquences similaires ;
- le monopole de distribution du livret A, produit d'épargne défiscalisé.

Ces différents traits du régime des caisses d'épargne ont été édictés dans l'intérêt de l'ensemble et de la société.

Évolution des fonds propres des caisses d'épargne

(en millions de francs ou en %)

	Fonds propres	Fonds centraux	Total fonds propres	Profits sur fonds propres	Profits de gestion	Progression des fonds propres
1980	10.270		10.270	519	617	1.060
1981	11.171		11.171	367	540	901
1982	12.879		12.879	1.090	596	1.708
1983	14.098		14.098	749	553	1.219

1984	15.426		15.426	782	630	1.328
1985	18.800		18.800	765		3.374
1986	20.700	7.100	27.800	812		9.000
1987	24.100	8.800	32.900	1.090		5.100
1988	29.300	10.400	39.700	1.228		6.800
1989			44.400	1.716		4.700
1990			47.200	2.053		2.800
1991			50.000	2.075		2.800
1992			51.300	2.359		1.300
1993			55.300	2.099		4.000
1994			58.100	1.454		2.800
1995			62.100	1.717		4.000
1996			64.800	1.065		2.700
1980/1996				21.941		54.530
1987/1996				16.857		37.000

	Versements exceptionnels	Taux court terme	Taux profit = Profit / taux court terme	Frottements = taux profit / taux court terme	Capi des fonds propres de décembre 1979 (9.200 milliards de francs) au taux profit	Inflation	Résultat de l'exercice
1980		11,84	5,054	0,43	9.965	13,7	
1981		15,3	3,285	0,21	9.982	13,9	
1982	302	14,87	8,463	0,57	10.827	9,7	
1983		12,55	5,313	0,42	11.403	9,3	
1984		11,74	5,069	0,43	11.981	6,7	
1985	3.000	9,94	4,473	0,45	12.516	4,7	
1986		7,74	3,483	0,45	12.952	2,1	
1987		7,98	3,591	0,45	13.418	3,1	3.267
1988		7,52	3,384	0,45	13.872	3,1	3.473
1989		9,07	4,082	0,45	14.438	3,6	2.837
1990		9,96	4,482	0,45	15.085	3,4	2.805
1991		9,49	4,271	0,45	15.729	3,1	2.565
1992		10,35	4,658	0,45	16.462	1,9	2.067
1993		8,75	3,938	0,45	17.110	2,1	1.773
1994		5,7	2,565	0,45	17.549	1,6	1.695
1995		6,35	2,858	0,45	18.050	2,1	1.664
1996		3,73	1,679	0,45	18.353	1,69	1.879

1980/ 1996			4,16 %		18.353	5 %	
1987/1996							24.025

En chiffre italiques, figurent les chiffres estimés, en gras, les données du CENCEP.

Le taux de profit (profit/fonds propres) est saisi jusqu'en 1985.

Il est ensuite calculé sur la base du taux court corrigé d'un coefficient de frottement de 0,45, proche des valeurs historiques.

Versements exceptionnels : - 302 millions de francs de profits liés à une bonification d'intérêt exceptionnelle en 1981 .-

3 milliards de francs de capital, dont 2 milliards de francs au FCRG (en remplacement du FRGCE) et 1 milliard de francs au FSM

b) Le fonds pour risques bancaires généraux

Le fonds pour risques bancaires généraux (FRBG) s'élève à 8,6 milliards de francs. Il a bénéficié d'une dotation supplémentaire de 0,85 milliard de francs au titre de l'année 1996, fournie par les caisses d'épargne.

Le FRBG a fortement augmenté depuis ces dernières années. Il se décompose pour partie en un FRBG pour risque de taux (qui existe depuis 1991), et un FRBG pour risque de crédit (depuis 1996). Selon une directive du CENCEP, le FRBG pour risque de crédit doit être égal à 2 % des encours de crédits aux entreprises et à 0,1 % des encours de crédits aux collectivités locales d'ici fin 1998, soit au total 0,9 milliard de francs sur la base des encours à fin décembre 1996.

c) Les fonds centraux

Les fonds centraux sont constitués d'un fonds commun de réserve (FCRG) et d'un fonds de solidarité et de modernisation (FSM). Ils ont pour vocation d'assurer la garantie des déposants pour les dépôts non assurés par l'État et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) dans le cas du premier fonds, et de contribuer au financement des investissements prioritaires du réseau pour le second.

Les fonds centraux ont été constitués en 1984 à partir d'une dotation de 3 milliards de francs prélevée sur le fonds de réserve et de garantie du livret A (FRGCE cantonné à la CDC).

Il convient de rappeler que ce dernier n'est en aucune manière alimenté par les caisses d'épargne, et donc ne réduit en rien la commission qui leur a été versée par la CDC. Il est alimenté par la CDC au moyen des profits réalisés sur les emplois du livret A.

L'annonce du versement effectué au profit des fonds centraux avait été faite au congrès des caisses d'épargne par M. Jacques Delors, ministre de l'Économie et des Finances ³².

Le caractère exceptionnel de cette dotation avait été affirmé dès l'origine³³. Le montant actuel de la dotation peut être calculé en fonction de différentes hypothèses (3 milliards de francs placés au 1^{er} janvier 1984 valorisés au 31 août 1997, arrondis à 500 millions de francs près) :

Actualisation de la dotation aux fonds centraux

(en milliards de francs)

Base de la valorisation	Valeur actualisée
Inflation	4,5
Taux du livret A	5,5
Taux j/j	9
PIBOR 3 mois	9
BTAN 2 ans	12
BTAN 5 ans	12,5
OAT (1)	13,5

(1) Le gérant des fonds estime avoir placé la plus grande part en OAT

Source : Direction du Trésor

Le chiffre moyen actualisé de 12 milliards de francs de la dotation initiale ne peut être retenu. Une hypothèse moyenne de l'ordre de 8,5 milliards de francs semble plus vraisemblable, une fois défalqués les 3,5 milliards de francs affectés à la modernisation du réseau et à la mise en œuvre des garanties pour défaillances.

Les caisses ont été dorénavant invitées réglementairement par le CENCEP à affecter leur résultat au fond pour risques bancaires généraux (FRBG) plutôt qu'aux fonds centraux.

2. La propriété des fonds propres des caisses d'épargne

Compte tenu de la façon dont ils ont été constitués et de l'absence d'actionnaires, à même de faire valoir leurs droits, la question de la propriété des fonds propres des caisses d'épargne fait l'objet d'une controverse juridique,

³² Lettre de Jacques Delors au président du CENCEP datée du 9 février 1984 : " J'ai décidé de doter de 3 milliards de francs le réseau des caisses d'épargne, 2 milliards pour le fonds commun de réserve et de garantie du réseau, 1 milliard pour le fonds de solidarité et de modernisation des caisses d'épargne [...]. ". La copie de la lettre figure en annexe 3 du présent rapport.

³³ Document cité : " Cette dotation qui revêt un caractère tout à fait exceptionnel est constituée une fois pour toute [...]. "

motivée par les arrière-pensées des différents protagonistes. Quelle que soit l'issue donnée à ces querelles, il importe que prévalent le souci de l'intérêt général et la volonté d'assurer la pérennité du réseau.

a) Des interrogations non dépourvues d'arrière-pensées

Les interrogations portant sur la propriété des fonds propres des caisses d'épargne sont sous-tendues par deux types de motivations.

Le premier type de motivations est celui des banques commerciales regroupées au sein de l'Association française de banques (AFB), qui considèrent qu'en l'absence d'appropriation clairement définie de ces fonds propres, entre les mains d'actionnaires, qu'ils soient publics ou privés, les caisses d'épargne bénéficient d'un avantage concurrentiel indu. En effet, n'ayant pas d'obligation de rémunérer les propriétaires des fonds propres, elles sont en mesure d'accepter des marges moins élevées et de sous-tarifier ainsi leurs services.

Le second type de motivations relève du souci de l'intérêt des finances publiques. Dès lors que les caisses d'épargne appartiennent à la Nation, ainsi que l'avait déclaré Pierre Bérégovoy, alors ministre de l'économie, des finances et du budget, au cours de la discussion de la loi du 10 juillet 1991, l'État, représentant de la Nation, souhaiterait faire valoir ses droits sur les fonds propres des caisses d'épargne.

En tout état de cause, les termes du débat sont complexes, étant donné que ce domaine du droit demeure largement inexploré.

b) Des thèses antagonistes

Ces interrogations conduisent à développer deux thèses antagonistes quant au droit de propriété des caisses d'épargne sur leurs fonds propres.

Une première analyse considère que les fonds propres des caisses sont constitutifs des deniers publics, parce qu'ils sont affectés exclusivement à un usage d'intérêt général et que cet intérêt général étant nécessairement représenté par l'État, celui-ci peut seul décider de l'utilisation de ces fonds.

Cette analyse dénie en outre tout droit de propriété personnelle sur les fonds propres de chaque caisse prise individuellement, les caisses d'épargne ne s'étant jamais vu attribuer explicitement la personnalité civile³⁴

Elle repose sur les prémisses suivantes :

- les premières caisses d'épargne ont été créées, au début du XIX^{ème} siècle, par des fondateurs privés, sous la forme de sociétés anonymes. Par la suite, le législateur est intervenu pour supprimer cette forme juridique initiale, en précisant que les caisses seraient créées par

³⁴ Selon cette analyse, seuls le CENCEP et la Caisse centrale des caisses d'épargne sont constituées en personnes morales dans les formes du droit.

" *ordonnance royale* ". Depuis lors, aucune caisse n'a plus la forme juridique de société ou d'association, ni d'ailleurs une forme juridique privée bien déterminée.

Néanmoins, de nombreux commentateurs continuent à affirmer que les caisses d'épargne sont des organismes privés pour l'unique raison qu'elles avaient précisément le statut de sociétés anonymes à l'origine ;

- les caisses d'épargne ne sont pas des entreprises de commerce. N'étant ni sociétés, ni associations, et n'ayant pas de but lucratif, les caisses ne peuvent être assimilées à des entreprises de commerce. Comme elles ont de surcroît un statut juridique imprécis, leur existence et leurs activités relèvent de dispositions qui paraissent être majoritairement de nature publique ;
- l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires qui s'appliquent aux caisses d'épargne organisent pour l'essentiel les conditions de dépôts et de conservation des fonds d'épargne qui leur sont confiés, ainsi que les conditions de rémunération de ces fonds, et les modalités de leur emploi. La plupart de ces dispositions, qui dérogent massivement au droit commun, ne peuvent être considérées comme relevant du droit privé ;
- des dispositions spécifiques assurent la protection des fonds déposés en prescrivant à la Caisse des dépôts et consignations de constituer un fonds de garantie et aux caisses d'épargne de constituer un autre fonds de garantie désigné comme étant leur "*fortune personnelle* " ³⁵

Au demeurant, l'appellation "*fortune personnelle* " n'a pas de portée juridique. Elle n'est pas synonyme de propriété.

Une seconde analyse part du principe qu'en dépit du but d'utilité publique qu'elles poursuivent, les caisses d'épargne sont des organismes de droit privé, dotés de la personnalité morale³⁶. Dès lors qu'elles ont la personnalité juridique, elles sont nécessairement dotées d'un patrimoine, puisque l'existence du patrimoine est l'essence même de la personnalité juridique. Les textes applicables aux caisses d'épargne consacrent en outre l'existence d'un patrimoine³⁷.

Elle considère que les fonds propres des caisses d'épargne relèvent de ce patrimoine. En effet, les articles 59 et suivants du code des caisses d'épargne, relatifs à l'organisation financière des caisses, reconnaissent à celles-ci la jouissance d'un droit de *fructus* sur le fonds de garantie désigné comme étant leur "*fortune personnelle* ", les intérêts et primes d'amortissement provenant de ce fonds lui-même y étant intégrés.

³⁵ L'article 9 de la loi du 20 juillet 1985 sur les caisses d'épargne a prévu l'institution au sein de chaque caisse d'épargne d'un fonds de réserve et de garantie constituant la "*fortune personnelle* " de la caisse.

³⁶ Le fait de disposer d'un capital au sens du droit des sociétés n'est pas une condition de l'existence de la personnalité juridique, que ce soit en droit public (État, collectivités territoriales, établissements publics) ou en droit privé (associations, fondations, syndicats de copropriétaires, GIE, associations, syndicats ...).

³⁷ Ainsi, l'article 12 de la loi du 1er juillet 1983 soumet à l'examen et à l'autorisation du Conseil d'orientation et de surveillance "*tout acte de disposition sur le patrimoine de la Caisse d'épargne et de prévoyance* ".

Les caisses disposaient également d'un droit d'usage (*usus*) sur cette fortune personnelle (possibilité d'imputer les pertes de gestion sur ce fonds et d'utiliser le solde disponible conformément aux prescriptions des articles 60 à 64 du code des caisses d'épargne). En revanche, les caisses ne disposaient pas du droit d'aliéner (*abusus*) ces fonds de garantie.

Ainsi, sur les trois éléments constitutifs du droit de propriété, l'*abusus* était interdit et l'*usus* et le *fructus* étaient soumis, dans leur exercice, à des limitations spécifiques. Pour autant, les études juridiques conduites sur la situation patrimoniale des caisses d'épargne établissent que ces restrictions à l'étendue des différentes composantes du droit de propriété sont conformes au principe de spécialité des personnes morales et que, si importantes soient-elles, en particulier lorsque l'intérêt général est en cause, elles ne peuvent être considérées comme une négation de la capacité à posséder de ces dernières.

Par ailleurs, selon cette analyse, il semble également établi que l'article 65 du code des caisses d'épargne leur reconnaissait un droit de propriété sur le boni résultant chaque année de leur activité.

Cette analyse considère que l'abrogation des articles 59 à 65 du code précité par le décret du 20 juin 1985 ne peut avoir eu pour conséquence une remise en cause du droit de propriété des caisses sur les fonds constituant leur " *fortune personnelle* " et sur leurs boni d'activité, dès lors que la suppression des dispositions concernées n'a pas été intégrée dans un dispositif de transfert des fonds en cause au profit d'une entité désignée.

En ce qui concerne la dévolution éventuelle de ce patrimoine, cette seconde analyse estime que, compte tenu, d'une part, de l'absence de capital social et, donc, de détenteurs de parts sociales et, d'autre part, du rôle des pouvoirs publics dans l'organisation de ce réseau d'établissements financiers à but non lucratif, la " *fortune* " des caisses ne paraît pas pouvoir être considérée comme la propriété de personnes identifiables, qu'il s'agisse des héritiers des fondateurs, des déposants ou d'une personne morale.

Elle précise en outre que, tant que les caisses d'épargne ont une existence juridique, elles jouissent d'un droit de propriété exclusif sur leurs biens propres, quand bien même ceux-ci auraient le caractère de " biens collectifs ".

Ce n'est donc que dans l'hypothèse d'une disparition des caisses d'épargne et en l'absence de règles législatives ou statutaires organisant la dévolution de leurs biens que les fonds propres des caisses seraient dans une situation de biens vacants, susceptibles d'être attribués à l'État³⁸

³⁸ Les auteurs de cette analyse ajoutent que si une telle procédure d'attribution des biens propres des caisses d'épargne à l'État ne soulèverait pas *a priori* de difficulté juridique dans le cas où la dissolution des caisses résulterait de leur propre initiative, il n'est pas certain, en revanche, qu'une dissolution résultant de la seule initiative des pouvoirs publics justifierait, en toute sécurité juridique, la dévolution à l'État de leurs fonds propres sur la base de la théorie des biens vacants. Mais il s'agit là d'une hypothèse d'école, l'État n'ayant pas exprimé l'intention de procéder à une dissolution des caisses d'épargne.

En définitive, il semble raisonnable d'estimer, et sauf appréciation contraire du Conseil d'État consulté sur ce point, que **même si les caisses d'épargne n'ont pas de propriétaire autre que la Nation, leurs fonds propres leur appartiennent.**

Cela étant, cette analyse elle-même ne résout pas la question de la possibilité pour l'État, ou pour toute autre collectivité publique, de s'attribuer la contre-valeur du produit de la cession au public, sous forme de capital ou de parts de société coopératives, d'une partie des fonds propres des caisses d'épargne.

Le fonctionnement du réseau

1. Un réseau décentralisé

Les caisses d'épargne sont organisées en réseau. Les 34 caisses d'épargne sont autant de banques régionales indépendantes. Leur géographie ne recoupe, cependant, que partiellement la géographie administrative régionale. Certains particularismes locaux, mais aussi des difficultés d'ordre politique, n'ont, en effet, pas permis que ces deux structurations du territoire coïncident. C'est le cas en Aquitaine³⁹, en Lorrain⁴⁰, dans le Nord Pas de Calais⁴¹, dans le Centre⁴², en Ile de France⁴³, en Rhône Alpes⁴⁴ et en Corse et Provence Alpes Côte d'Azur⁴⁵, comme le souligne la carte ci-dessous. La taille de ces caisses comme leurs performances commerciales et financières, présentées *supra* sont, en outre, extrêmement diverses.

Carte des circonscriptions des caisses régionales (non fournie)

a) Des caisses d'épargne autonomes

Chaque caisse est, cependant, administrée de manière homogène, par un directoire de 3 à 5 membres sous le contrôle d'un Conseil d'orientation et de surveillance composé de 17, 21 ou 25 membres, représentant trois collègues (déposants personnes physiques et morales ; salariés et élus locaux). Elle publie ses comptes et détient une partie du capital de l'organe central, le Centre national des caisses d'épargne et de prévoyance (CENCEP), de la caisse centrale, la CCCEP et des différentes filiales nationales⁴⁶ et internationales. Elle peut aussi détenir en propre des filiales régionales. De nombreuses caisses ont ainsi racheté des sociétés de développement régional, les SDR. Cette forte tradition de décentralisation, relevée par la mission, est, cependant, paradoxale dans la mesure où les caisses d'épargne n'ont, de fait, la maîtrise de leur bilan que depuis quelques années.

b) Un organe central jeune : le CENCEP

Le CENCEP, institué par la loi de 1983, est un organe central jeune à l'échelle de l'histoire des caisses d'épargne comme à celle des chefs de réseau des groupes comparables. Cette jeunesse explique probablement une partie des problèmes de légitimité qui ont pu affecter son autorité sur l'ensemble du

³⁹ Caisses d'épargne Aquitaine Nord et des Pays de l'Adour.

⁴⁰ Caisses d'épargne Pays Lorrains et Lorraine Nord.

⁴¹ Caisses d'épargne des Flandres, du Pas de Calais et des Pays du Hainaut.

⁴² Caisses d'épargne Val de France Orléanais et Centre Val de Loire.

⁴³ Caisses d'épargne Ile de France Ouest, Ile de France Nord et Ile de France Paris.

⁴⁴ Caisses d'épargne Rhône Alpes Lyon, Loire Drôme Ardèche et Alpes.

⁴⁵ Caisses d'épargne Côte d'Azur et Provence Alpes Corse.

⁴⁶ Écureuil Vie, Écureuil Participations, Écureuil Gestion notamment.

réseau. La mission a pu ainsi constater que ses décisions sont régulièrement critiquées et même non appliquées. Le CENCEP dispose pourtant, de par la loi bancaire, de pouvoirs équivalents à ceux des autres organes centraux de réseaux⁴⁷.

Le conseil de surveillance du CENCEP dispose ainsi du pouvoir d'agrément et de révocation des dirigeants. Il s'est aussi doté de moyens efficaces de suivi et de contrôle de la gestion des caisses d'épargne. Il dispose d'informations mensuelles sur leurs performances commerciales et financières. La différence la plus sensible avec la Caisse nationale du crédit agricole (CNCA) réside dans l'absence de centralisation, même partielle, par la tête de réseau de la trésorerie. Cette possibilité offerte à la CNCA lui permet, en contrôlant les conditions de refinancement des caisses régionales, de réguler les conditions de crédit accordées à la clientèle et lui confère un pouvoir fort sur l'ensemble du réseau Crédit agricole.

Juridiquement, le CENCEP est un groupement d'intérêt économique détenu à 65 % par les caisses d'épargne et à 35 % par la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Il détient lui-même, par son holding "Écureuil Participations" 5 % de la Caisse centrale et des participations dans un nombre important de filiales du groupe.

Il est dirigé par un directoire composé de 3 membres. Le conseil de surveillance est, pour sa part, composé de 23 membres : 12 membres représentant les caisses d'épargne, 6 représentant la CDC, 3 représentant le Parlement et 2 représentant le personnel du réseau. Un commissaire du gouvernement est également associé à ses travaux.

c) Le poids encore modeste de la Caisse centrale

La Caisse centrale, prévue dès 1991, n'a été mise en place qu'en 1995. Elle est présidée par le président du CENCEP.

Elle est détenue à 5 % par le CENCEP, à 55 % par les 34 caisses d'épargne et à 40 % par la CDC.

Elle est la banque du réseau et offre à ce dernier des compétences de haut niveau en matière financière. Elle intervient ainsi dans ce domaine de plusieurs manières : émissions sur les marchés obligataires et monétaires, titrisation, crédits aux collectivités locales et financements spéciaux... Elle met de la même façon à disposition son activité bancaire : centralisation des fonds⁴⁸, tenue des comptes des établissements, fonctions nationales de traitement dans le domaine des échanges interbancaires, des moyens de paiement et des activités internationales. C'est ainsi la Caisse centrale qui va ouvrir, pour le compte de fait du réseau, une première implantation à l'étranger, en créant un bureau à Francfort, bénéficiant d'ailleurs de la présence locale de la CDC.

⁴⁷ Voir annexe 4 au présent rapport.

⁴⁸ Sans obligation.

La Caisse centrale a vu son activité croître tout au long de ses trois premiers exercices, et avec elle sa légitimité. Cette dernière prend appui sur une compétence reconnue par le réseau et des partenariats jugés profitables par toutes les parties. Son bilan apparaît néanmoins encore modeste au regard des possibilités théoriques : elle ne centralise qu'une faible part des liquidités du groupe (de l'ordre de 10 milliards de francs environ) et ses activités pour le compte du groupe pourraient être plus importantes : de nombreuses caisses d'épargne préfèrent encore faire appel à des sociétés extérieures pour rendre des services financiers que la Caisse centrale pourrait fournir.

Organisation du réseau des caisses d'épargne (image non fournie)

2. Le rôle important de la Caisse des dépôts et consignations

On vient de le voir : la CDC intervient de manière récurrente et à plusieurs niveaux dans l'organisation du réseau des caisses d'épargne. Historiquement liée aux caisses d'épargne depuis le XIX^{ème} siècle, du fait de la centralisation des dépôts d'épargne, la CDC demeure, encore, aujourd'hui, pour celles-ci un partenaire capitalistique, financier et institutionnel majeur et dominant.

a) Les relations en capital font de la Caisse des dépôts et consignations l'actionnaire de référence

La CDC est actionnaire du CENCEP à hauteur de 35 % et détient des participations dans de nombreuses filiales communes⁴⁹ aux côtés des caisses d'épargne et du CENCEP. Ces participations lui assurent des revenus financiers liés à l'activité commerciale du réseau. Ce partage des profits fait d'ailleurs l'objet de critiques au sein du réseau, qui y voit une perte de PNB et de marge.

La CDC détient ainsi 40 % de la Caisse centrale. Elle est aussi partie prenante et techniquement très présente dans la plupart des filiales spécialisées du réseau. C'est notamment le cas dans les domaines suivants :

- gestion financière des OPCVM distribuées par le réseau via Écureuil Gestion détenu pour moitié par la CDC ;
- gestion des comptes titres de la clientèle des caisses d'épargne : la CDC est actionnaire à 50 % de Gestitres⁵⁰ ;
- assurance-vie : la CDC est actionnaire à 50 % d'Écureuil-Vie ;
- crédit-bail : la CDC a 33 % du capital de A3C qui regroupe notamment la gestion de Bail-Écureuil et Mur-Écureuil.

Par ailleurs, le réseau des caisses d'épargne est un partenaire essentiel pour la Caisse nationale de prévoyance (CNP) : celle-ci réalise avec lui environ 40 % de son chiffre d'affaires.

b) Les relations institutionnelles confortent les liens financiers

⁴⁹ Voir schéma.

⁵⁰ Respectivement société de crédit-bail mobilier et immobilier.

Les représentants de la CDC occupent 6 sièges sur 23 au conseil de surveillance du CENCEP, soit plus de 25 % du total. A l'inverse, d'ailleurs, le président de ce conseil est membre de la commission de surveillance de la CDC.

Au-delà de ces relations institutionnelles apparentes, il faut surtout rappeler que le réseau des caisses d'épargne a fourni traditionnellement et régulièrement des débouchés au personnel d'encadrement de la CDC, soit dans les filiales spécialisées⁵¹) soit dans les directoires des caisses d'épargne. Le quart des présidents de directoire serait ainsi issu, directement ou indirectement, via les SOREFI, de la CDC. Force est de reconnaître que le mouvement inverse n'existe pas : le réseau des caisses d'épargne n'essaime pas à la CDC.

3. Le gouvernement d'entreprise

Le fonctionnement actuel du réseau fait apparaître des faiblesses qui trouvent certes leur source dans son organisation, mais qui tiennent aussi, ainsi que l'ont fait ressortir les travaux de la mission, largement au facteur humain qui a empêché de tirer parti de l'ensemble des potentialités ouvertes par la loi.

a) Une insuffisante perception du rôle du CENCEP en tant que chef de réseau

Tout d'abord, il apparaît que l'effet de réseau est insuffisamment développé en raison de la décentralisation des caisses régionales.

Il ne semble pas y avoir eu une détermination forte de la part du CENCEP à élaborer une stratégie collective en raison de l'absence de coopération des caisses. On peut ici parler d'un effet négatif de la décentralisation, certaines caisses locales accentuant ce caractère par une volonté de " jouer à part " sur le plan financier ou social et certains mandataires sociaux ayant trouvé là l'occasion de jouer " *aux grands banquiers* ".

D'autre part, la présence de la Caisse des dépôts et consignations (acteur souvent passif dans la gestion du CENCEP) n'a pas été explicitée par une volonté claire ou non d'implication dans le devenir du réseau (exception faite du rejet du projet d'achat du CIC, du fait du risque concurrentiel sur les métiers exercés concurremment par la CDC et le CIC).

De ce fait, les organes sociaux du CENCEP se sont trouvés vidés de leur substance et ont vite démontré leur inefficacité ; on peut relever à cet égard d'assez mauvais rapports entre le directoire du CENCEP et les directoires des caisses régionales.

De même, les organes créés par la loi pour faciliter les prises de décisions ont mal fonctionné, comme par exemple, le Comité consultatif national.

b) Un CENCEP administratif

⁵¹ L'état-major de ces filiales est souvent issu de la CDC.

Parce que le pouvoir d'agrément du Président du directoire est détenu par le ministre de l'Économie et des Finances, le CENCEP est perçu comme une émanation du pouvoir politique. Il est aussi considéré comme lointain. Les règles administratives, tatillonnes, qu'il édicte ne sont pas toujours considérées comme adaptées, parce que trop uniformes et donc, tenant peu compte de la disparité des situations des caisses régionales, alors qu'il en contrôle strictement l'exécution. Le CENCEP n'a pas, en outre, du fait de sa nature juridique (GIE) et malgré ses pouvoirs étendus, une dimension financière propre et suffisante, permettant une implication forte susceptible d'en faire un véritable pôle d'orientation stratégique.

c) La Caisse centrale

Récemment créée alors que les débats de la loi de réforme de 1991 envisageaient une mise en oeuvre rapide, la Caisse centrale n'est pas non plus le lieu où se définit une stratégie collective précisant les enjeux de rentabilité, la répartition des rôles et les implications du réseau dans les organismes financiers créés.

Elle a, au contraire, fonctionné comme une centrale de service pour les caisses d'épargne, occultant ses propres capacités de développement.

Enfin, la permanence de la référence au secteur public, conjuguée à l'idée que les caisses d'épargne étaient indestructibles, n'a incité ni à l'innovation dans le " *gouvernement d'entreprise* ", ni à la vigilance vis-à-vis des réseaux concurrents, même si des progrès récents sont à signaler (monnaie électronique notamment).

La réforme des caisses d'épargne est l'occasion de résoudre les difficultés rencontrées en précisant la nature et le rôle des composantes du réseau, afin d'élaborer et de faire respecter une stratégie collective, même et surtout si le réseau doit rester un réseau décentralisé.

L'avenir de la caisse générale de retraite du personnel des caisses d'épargne

1. Un régime favorable qui n'est pas viable sur le long terme

a) Les caractéristiques du régime de la caisse générale de retraite du personnel des caisses d'épargne

Le régime de retraite géré par la Caisse générale de retraite du personnel des caisses d'épargne (CGRPCE), créé le 1^{er} janvier 1952, est un **régime de retraite complémentaire à prestations définies**. La pension versée s'ajoute à celle du régime général. Depuis 1974, une partie des prestations versées est compensée au sein d'une caisse affiliée à l'ARRCO, l'UPS.

Le montant de la pension directe est fonction de l'ancienneté et du dernier salaire brut⁵² du retraité selon la formule ci-dessous :

$$\text{Pension directe} = \text{rémunération de base X (nombre d'années de cotisations/55)}$$

Deux dispositions viennent en préciser la portée :

1. le nombre d'années de cotisations maximum est de 40 ;
2. le règlement de la CGRPCE prévoit que le total (pension du régime général + pension CGRPCE) ne doit pas excéder 90 % de la rémunération brute des douze derniers mois d'activité. Cette disposition n'était, d'ailleurs, dans les faits, selon le directeur de la CGRPCE, pas appliquée jusqu'en 1997. Cette situation peut expliquer les cas de pension supérieure à la dernière rémunération relevés par l'IGF et l'IGAS dans leur rapport de 1997 sur l'avenir du régime.

La pension ainsi calculée est revalorisée de la hausse du point du salaire conventionnel, salaire minimum de chaque catégorie d'employés du groupe des caisses d'épargne.

Cette pension directe peut, en outre, être liquidée par anticipation. Le salarié ayant plus de 30 années d'ancienneté peut ainsi demander la liquidation de sa pension dès 55 ans pour un homme et dès 50 ans pour une femme⁵³. La pension subit alors un abattement de 6 %, très inférieur à celui pratiqué par l'AGIRC ou l'ARRCO.

⁵² La rémunération prise en compte est la moyenne sur les trois dernières années des treize mois de rémunération mensuelle, prime d'ancienneté incluse.

⁵³ 55 ans pour les femmes entrées après le 1^{er} janvier 1993.

La pension indirecte peut revêtir deux formes : une pension de réversion, égale à 60 % de la pension directe, qui n'est pas soumise à condition d'âge à la différence de l'AGIRC et de l'ARRCO ; une pension en cas de décès en activité sans condition d'âge ni application de coefficients d'anticipation.

Les cotisations sont aussi supérieures à celles des régimes AGIRC/ARRCO : 15,45 % sur la tranche A et 24,45 % sur la tranche B⁵⁴. Ces cotisations sont supportées aux deux tiers par l'employeur.

Montant moyen des avantages servis par la CGRPCE

(en francs - brut/trimestre)

1997	Montant de la pension trimestrielle (hors pension de régime général)
Moyenne des 5 694 retraités	30 500
Moyenne des retraités ayant plus de 30 années de cotisation	47 166
Moyenne des retraités de droit direct	49 691

Source : CGRPCE.

À titre de comparaison, un professeur agrégé de l'enseignement secondaire faisant valoir ses droits à retraite au bout de trente ans d'ancienneté touche une pension de l'ordre de 45.000 francs par trimestre. Ce montant n'atteint 52.000 francs par trimestre que s'il a terminé sa carrière à la hors classe. Il y a lieu de préciser que, contrairement aux salariés des caisses d'épargne, les fonctionnaires de l'État ne perçoivent pas, en sus de ces avantages, une pension du régime général. En 1997, le montant maximum de la pension du régime général était fixé à 20.580 francs par trimestre, ce qui, dans certains cas, pouvait porter le total des prestations de retraite servies à la moyenne des retraités de droit direct des caisses d'épargne à (20.580 francs + 49.691 francs) 70.271 francs par trimestre.

b) Un régime structurellement non viable à terme

Le régime est actuellement dans une situation très favorable. Le rapport démographique est de 1/6,5 (35.000 cotisants pour 5.700 pensions versées au 31 décembre 1997). Les réserves ont dépassé 10 milliards de francs en 1997.

⁵⁴ La tranche A comprend la part de la rémunération inférieure au plafond de la sécurité sociale, soit 14.090 F au 1^{er} janvier 1998. La tranche B comprend la part de la rémunération comprise entre 1 et 4 plafonds. Les taux sont appliqués à un salaire conventionnels : ramené au salaire total effectif, ils s'établissent respectivement à 14,95 % et 21 %. Pour mémoire les taux AGIRC/ARRCO sont respectivement de 7,5 % et 20 %.

Le rendement obtenu sur les 10 dernières années a été de 5 % net (8 % en 1996 et encore plus de 7 % en 1997⁵⁵).

Mais cette situation est transitoire et imputable à la politique de recrutement massif des 15 dernières années. Le régime est en effet déséquilibré par construction, comme le souligne l'inégalité suivante :

**17 % (taux moyen de cotisation) x 33 ans (durée moyenne de cotisation)
ne permettent pas en régime de croisière de financer 60 %
(taux moyen de la pension) x 26 ans (durée moyenne de la retraite)**

La cotisation d'équilibre devrait être non de 17 % mais de 49 %. S'agissant d'un régime à prestations définies, c'est à dire d'un régime dont les engagements sont connus, il est donc possible d'établir un " passif social " correspondant à l'évaluation de la différence entre les dépenses et les recettes actualisées du régime.

Au 31 décembre 1997, l'actualisation des données du cabinet d'actuaire Winter aboutissait ainsi aux données suivantes :

Évolution du passif social du régime

(en milliards de francs)

Engagements à fin 1997	52,1
Réserves	9,5
Différence (" passif social ")	42,6
Fourchette retenue	39-48

Les données du cabinet Winter avaient aussi été utilisées comme base de travail pour un rapport IGF/IGAS achevé en février 1997.

Le cabinet SPAC, missionné par la CGRPCE, n'avait, en 1996, pas étudié l'hypothèse de la CGRPCE évoluant seule⁵⁶, mais s'était concentré sur les conséquences d'une intégration du régime à l'AGIRC-ARRCO. Les conclusions de cette analyse⁵⁷ étaient les suivantes :

" La multiplication des scénarios étudiés rend la lecture et l'interprétation des résultats difficiles. Cependant, ces simulations font clairement apparaître les tendances suivantes :

Bien qu'en fonction du scénario de réassurance étudié, les niveaux de réserve soient très différents, leur expression en année de prestations est pratiquement

⁵⁵ Elles sont placées à 85 % en valeurs mobilières (dont 15 % en actions) et à 15 % dans l'immobilier.

⁵⁶ Son rapport était intitulé : CGRPCE. Analyse du régime actuel. Étude des conséquences d'une intégration du régime auprès de l'ARRCO et de l'AGIRC.

⁵⁷ Page 34 du rapport précité.

identique. Pour un même taux d'intérêt sur les réserves, la situation relative du régime est tout à fait comparable.

Cette situation relative se dégrade dans le temps, et ne semble se stabiliser à un niveau positif que dans le scénario le plus favorable qui prévoit une augmentation de 2 % par an des effectifs de cotisants et un rendement de 5 % l'an sur les réserves.

L'aléa sur la pérennité à long terme du régime complémentaire de la CGRPCE (sans modification réglementaire, hors durcissement des coefficients d'abattement) est réel et apparaît dans tous les scénarios. Cependant, plus la réassurance du régime est importante, plus cet aléa porte sur un pourcentage faible des pensions reçues par les allocataires " .

Les trois évaluations ne divergent, ainsi, pas sur l'essentiel c'est-à-dire l'évaluation de la tendance : toutes choses étant égales par ailleurs et compte tenu du profil démographique⁵⁸ du groupe des caisses d'épargne les cotisations ne couvriront plus les prestations versées dans un délai de 8 à 12 ans et, les réserves ayant été intégralement consommées, le régime pourrait être, sauf recrutements massifs et réguliers, en cessation de paiement entre 2015 et 2020.

2. Les conséquences de la dénonciation du régime par l'employeur

Le régime a été dénoncé par la partie patronale le 30 décembre 1997. Les règles en vigueur ouvrent un délai de deux ans pendant lesquels la négociation est possible. Au terme de ces deux ans la solution sera donnée par une commission arbitrale.

Dans ce contexte, deux questions doivent être examinées.

a) Peut-on conserver la CGRPCE ?

En effet, d'une part, le simple aménagement du régime est insuffisant, d'autre part, une transformation radicale aboutirait à une banalisation de fait.

Deux possibilités d'aménagement technique sont ouvertes par le règlement de la CGRPCE :

1. les coefficients d'anticipation de retraite à 55 ans peuvent être portés de 6 % à 25 % par décision du Conseil d'administration de la caisse ;
2. les taux de cotisations, actuellement de 15,45 % au-dessous du plafond de la sécurité sociale et de 24,45 % au-dessus peuvent être portés respectivement à 18 % et 27 %. Une telle hausse aurait un impact immédiat sur le coefficient d'exploitation qui augmenterait de 2 points.

Il apparaît toutefois que même dans ces conditions, et sous réserve d'un approfondissement de l'étude actuarielle, le constat des difficultés structurelles du régime n'est pas modifié. L'échéance de la cessation de paiement n'est que

⁵⁸ Les 30-49 ans représentent près de 75 % des effectifs.

repoussée : de 5 ans (de 2018 à 2023) avec une hypothèse de taux de rendement de 3,5 % ; de 4 ans (de 2017 à 2021) avec une hypothèse de taux de rendement de 2,75 %.

L'intégration à la CGRPCE des 1.200 employés à durée indéterminée du groupe non affiliés n'aurait, de la même manière, qu'un impact temporaire. Leur profil démographique ne diffère, en effet, pas de celui des salariés du reste du groupe (moyenne d'âge de 42 ans, ancienneté un peu inférieure).

Au-delà de ces aménagements techniques, quatre types d'aménagements structurels peuvent être envisagés au sein même de la CGRPCE. Ils ne sont cependant pas tous prévus pour l'instant :

- diminuer la valeur de l'annuité (c'est à dire le taux de 1/55^{ème}) ;
- agir sur le taux de cotisation ;
- agir sur le taux de réversion ;
- agir sur les coefficients d'anticipation (voir aussi ci-dessus).

L'impact de ces mesures, suivant les modalités de mise en œuvre, est résumé dans le tableau ci-après. Il est communiqué sous réserve d'études plus approfondies. Les calculs ont été faits avec un taux d'actualisation de 2,75 %. Les résultats donnent en l'état une idée des ordres de grandeur en jeu.

Impact de la diminution de la valeur de l'annuité

Économie prévisible (en milliards de francs)

Réduction de la valeur de l'annuité de façon uniforme pour tous les retraités et toutes les années d'activité	
Passage de 1/55ème à 1/60ème au 1er janvier 1998	4,2
Passage de 1/55ème à 1/65ème au 1er janvier 1998	7,8
Passage de 1/55ème à 1/70ème au 1er janvier 1998	10,9
Passage de 1/55ème à 1/60ème par relèvement des taux de 1 point pendant 15 ans (1998-2012)	9,7
Réduction de la valeur de l'annuité de façon uniforme uniquement pour les années d'activité accomplies à partir de 1998	
Passage de 1/55è à 1/60ème à partir de 1998	1,6
Passage de 1/55è à 1/70ème à partir de 1998	4,1

Impact des autres mesures

Économie prévisible (en milliards de francs)

Relever respectivement de 0,85 % et 1,70 % les taux de cotisation salariés et employeurs	1,4
Réduire le taux de réversion de 60 % à 50 %	0,4

Porter au 1er janvier 1998 les coefficients d'anticipation au maximum prévu par le règlement	4,8
Porter en 2003 les coefficients d'anticipation au maximum prévu par le règlement après avoir passé le taux de pension de 1/55ème à 1/70ème en 15 ans	3,9

Les ordres de grandeurs donnent la mesure des ajustements à réaliser. Les difficultés de la CGRPCE peuvent être sensiblement réduites si celle-ci aligne de fait son régime sur celui de l'AGIRC/ARRCO. Le maintien de son indépendance n'aurait dans ces conditions guère de sens.

b) Faut-il rejoindre la solidarité interprofessionnelle ?

Tout d'abord il y a lieu d'insister sur le fait que le respect du principe de la solidarité nationale, en matière de retraite, est souhaitable. En ce sens l'intégration du régime de la CGRPCE à l'AGIRC/ARRCO paraît un objectif légitime. Les difficultés de financement prévisibles de l'AGIRC/ARRCO, comparables par leur nature à celles de la CGRPCE, ne sauraient justifier seules le refus de l'intégration. En tout état de cause, en effet, ces difficultés se résoudront plus facilement et plus équitablement sur une base démographique large (15 millions d'affiliés à l'AGIRC/ARRCO) que sur une base étroite (35.000 affiliés à la CGRPCE). Deux grandes options s'offrent alors :

- **Une solution économe : la cristallisation proposée par le CENCEP**

Le CENCEP propose de cristalliser les droits acquis et de supprimer le régime, c'est à dire d'arrêter le versement des cotisations et l'acquisition des droits dans le régime actuel de la CGRPCE. A partir de la suppression du régime, tous les salariés, anciens et nouveaux, cotisent à la retraite de la même façon et acquièrent les mêmes droits.

Le CENCEP ne remet pas en cause le principe d'un taux de cotisation plus élevé et souhaite l'affecter à un régime supplémentaire. Ce dernier fonctionnerait en capitalisation et serait à cotisations définies. Il serait financé par la différence entre le taux AGIRC-ARRCO et le taux CGRPCE. Ce financement serait donc susceptible d'évoluer dans le temps en fonction des modifications de taux AGIRC-ARRCO.

Un système transitoire serait prévu pour les salariés de plus de 40 ans à la date de la cristallisation⁵⁹

- **Une solution plus coûteuse : l'éventuelle fermeture**

La fermeture du régime consisterait à ne plus affilier les salariés recrutés postérieurement à celle-ci. En revanche les salariés actifs à la fermeture continuent de cotiser dans les mêmes conditions qu'auparavant et leurs pensions seront liquidées selon les règles de la CGRPCE.

⁵⁹ Maintien des dispositions CGRPCE pour les salariés ayant 50 ans ou 30 années de cotisations. Dispositif en sifflet pour les 40-44 ans et les 45-49 ans.

Cette solution appliquée en l'état est la plus favorable aux salariés en place, dont elle ne modifie pas la situation, mais pose deux difficultés de principe majeures :

1. elle coûte, en première analyse, près de deux fois plus (19 milliards de francs au lieu de 10 milliards de francs) que la cristallisation et la retenir pèsera à due concurrence sur les fonds propres du groupe et sa capacité de développement. En outre, la valeur même du groupe en sera, aux yeux des propriétaires, quels qu'ils soient, affectée ;
2. elle conduit à distinguer deux populations salariées distinctes au sein du groupe. Il faut noter cependant qu'une telle différenciation existe déjà pour le personnel de la CGRPCE ou la moitié des effectifs du CENCEP par exemple.

Évaluation du coût de la cristallisation et de la fermeture

(en milliards de francs)

	Option " cristallisation "	Option " fermeture "
Engagements bruts au 31 décembre 1997	21,1	32,8
Réserves	9,5	9,5
Engagement net	11,6	23,3
Fourchette retenue	10-13	20-27

Source :Évaluation empirique des engagements retraite des caisses d'épargne au 31/12/97 à partir des données disponibles au 31/12/94. Cabinet Winter. Janvier 1998.

L'évaluation des quatre solutions envisageables

La première partie du présent rapport a démontré que de nombreux éléments militaient pour une évolution du statut des caisses d'épargne.

Tout d'abord, la nécessité de garantir leur pérennité, dans un paysage financier modifié par la mise en place de l'euro, en tant que banques de la famille et en tant qu'établissements de proximité au service de l'économie régionale, mais aussi le souci de réaffirmer, de manière claire et forte, leur mission d'intérêt général, ainsi que le besoin de lever l'hypothèque pesant sur la propriété de leurs fonds propres, sur le montant de leur passif social et, enfin, le désir de les doter d'une culture de la performance, qui leur permette de dégager des résultats pour assurer au meilleur prix un service bancaire de qualité à une clientèle populaire et pour financer des interventions sociales.

La seconde partie du rapport explore les différentes possibilités d'adaptation, en tentant de faire ressortir les avantages et les inconvénients de chacune des options possibles, qui vont de la modification *a minima* du statut issu de la loi du 1^{er} juillet 1983 à la transformation en société anonyme, en passant par la constitution d'un secteur public financier, pour s'attarder sur la voie médiane de la société coopérative ou mutualiste.

Le maintien du statut juridique actuel, après des modifications législatives limitées

Une première tentative de réponse à l'ensemble des questions soulevées par le souci de pérenniser la spécificité des caisses d'épargne au sein du secteur bancaire français, tout en assurant la survie et le développement du réseau, pourrait consister à se borner à conserver l'essentiel du statut juridique *sui generis* issu des lois du 1^{er} juillet 1983 et du 10 juillet 1991, tout en proposant des aménagements législatifs mineurs indispensables.

C'est en effet ce cadre juridique qui a permis d'organiser, avec souplesse et pragmatisme, une transformation en profondeur du réseau, avec le regroupement des 464 caisses existant en 1983 au sein de 34 établissements métropolitains et d'outre mer.

Ainsi réorganisées, les caisses d'épargne se sont engagées sur la voie du développement et leur dynamisme commercial leur a permis de devenir un acteur de premier plan sur le marché des particuliers et des collectivités locales, sans connaître de difficultés majeures. L'ensemble est sanctionné par une notation 2 A + pour Standard and Poors, 2 A 2 pour Moody's, au meilleur niveau des établissements bancaires français, même s'il est vrai que les deux agences de notation ont placé ces notes dans une perspective négative, compte tenu des incertitudes relatives au monopole de distribution du livret A, de l'érosion des marges et de la faible rentabilité du groupe.

En outre, le statut actuel n'interdit pas la croissance externe par la prise de participation dans des sociétés financières⁶⁰ ou des établissements de crédit⁶¹.

Dans ces conditions, il peut paraître tentant de se borner à une modification *a minima* des lois en vigueur.

1. Des aménagements législatifs limités

Face à la nécessité d'assurer la croissance d'établissements financiers qui évoluent désormais dans un secteur concurrentiel et seront, demain, amenés à s'affirmer dans le contexte du vaste marché européen ouvert par la monnaie unique, un certain nombre d'aspects particuliers du cadre législatif régissant les caisses d'épargne doivent être modifiés, car ils ne leur permettent pas de valoriser leurs atouts.

a) Autoriser les opérations de banque au profit des sociétés faisant appel public à l'épargne

⁶⁰ Plusieurs caisses régionales ont racheté des sociétés de développement régional.

⁶¹ Le Comité des établissements de crédit avait admis le rachat de la banque Laydernier par la Caisse d'épargne des Alpes et ce ne sont pas des considérations juridiques qui ont fait échouer le projet de rachat du CIC.

C'est l'article 50 de la loi sur l'épargne (n° 87-416 du 17 juin 1987), modifiant l'article 1^{er} de la loi du 1^{er} juillet 1983, portant réforme des caisses d'épargne et de prévoyance qui a autorisé les caisses d'épargne à effectuer des opérations en faveur des personnes morales. Jusqu'alors, en effet, l'article 1^{er} de la loi du 1^{er} juillet 1983 avait limité cette faculté aux organismes n'exerçant pas, à titre principal, une activité industrielle ou commerciale. Le législateur avait entendu interdire aux caisses d'épargne d'effectuer des opérations de banque (réception de fonds, opérations de crédit, mise à disposition de la clientèle ou gestion des moyens de paiement) au profit des sociétés faisant appel public à l'épargne, au motif qu'il s'agissait d'entreprises très importantes avec lesquelles les caisses d'épargne avaient moins vocation à travailler qu'avec, notamment, les petites et moyennes entreprises.

Toutefois, l'évolution de l'activité économique au cours des dix dernières années a rendu cette limitation à la fois gênante et dangereuse pour l'activité des caisses.

Cette limitation est gênante, car elle empêche les caisses d'épargne de poursuivre leurs relations commerciales avec une PME à la réussite de laquelle elles auraient contribué, dès lors que celle-ci souhaiterait, dans le cadre de sa stratégie de développement, augmenter ses fonds propres ou emprunter sans intermédiation bancaire. Cette situation apparaît d'autant plus absurde que, s'agissant d'un client dont elle a accompagné la croissance, la caisse est *a priori* à même d'évaluer le risque avec un minimum de pertinence. Elle est en outre contreproductive, dans la mesure où le mouvement de désintermédiation financière apparu au cours des années 1980 a conduit de plus en plus d'entreprises, dès lors qu'elles atteignaient la taille critique, à se financer directement sur les marchés financiers. L'interdiction d'effectuer des opérations de banque avec les entreprises faisant appel public à l'épargne revient donc à interdire aux caisses d'épargne tout lien avec les entreprises les plus dynamiques de leur région.

Cette limitation est en outre dangereuse. En effet, les caisses d'épargne, notamment du fait du rachat de sociétés de développement régional, disposent désormais de filiales qui ne sont pas soumises à cette restriction et qui, plus éloignées du centre, ne peuvent être contrôlées avec la même exactitude. Il en résulte un danger, au moins théorique, de voir la responsabilité des caisses mise en cause en tant qu'actionnaire, pour des risques qu'elles n'ont pas la capacité juridique de prendre elles-mêmes.

La première modification à apporter à la loi du 1^{er} juillet 1983 devrait donc consister, en toute hypothèse, à supprimer l'interdiction posée à l'article premier, de faire des opérations de banque au profit des sociétés faisant appel public à l'épargne.

b) Le reversement de la dotation de 3 milliards de francs versée par l'État

L'origine et la justification de la dotation exceptionnelle de 3 milliards de francs décidée le 1^{er} janvier 1984 par le ministre de l'économie et des finances

ont été détaillées dans la première partie du présent rapport et il n'y a pas lieu d'y revenir ici.

Il convient cependant de rappeler brièvement les termes du débat qui s'est instauré sur la nature juridique de cette dotation. S'agit-il d'une subvention, c'est-à-dire d'un don, ou bien comme certains le soutiennent, d'un prêt, destiné à assurer la garantie des fonds non couverts par la garantie de l'État, à venir en aide aux caisses en difficulté et à participer aux actions de modernisation du réseau, qui a vocation à être remboursé ?

C'est en effet l'existence d'un tel débat qui, ajoutée au fait que les caisses d'épargne appartiennent à la Nation, milite pour le fait qu'un éventuel reversement de cette dotation, le cas échéant réactualisée pour tenir compte de l'inflation, revête une forme législative.

c) Geler le périmètre d'application du statut du personnel

Le titre III de la loi du 1^{er} juillet 1983, qui définit l'organisation des relations de travail dans le réseau des caisses d'épargne et de prévoyance prévoit, dans son article 15, que le statut du personnel, résultant d'un ensemble d'accords collectifs, s'applique à l'ensemble des entreprises du réseau, à leurs filiales et à leurs organismes communs.

Même si le CENCEP, d'ailleurs conforté sur ce point par l'Agent indiciaire du Trésor, interprète le terme " filiale " au sens du droit commercial, c'est-à-dire comme une société dans laquelle la maison mère détient une participation majoritaire, cette disposition constitue, en tout état de cause, un frein à la croissance externe. En effet, elle revient à ajouter, au prix de l'acquisition de la filiale, celui de l'extension, à ses personnels, d'un statut onéreux en terme de rémunérations et d'avantages sociaux, ce qui handicape lourdement les espoirs de retour sur investissement et réduit en conséquence l'intérêt de l'opération de croissance externe.

Cette considération n'a pas pu être étrangère à l'abandon de la tentative de rachat du CIC par le réseau en 1996 et ce, d'autant moins, que des actions judiciaires ont déjà été entreprises par le personnel ou doivent l'être prochainement, pour demander l'application de l'article 15 de la loi du 1^{er} juillet 1983 à certaines filiales qui n'avaient pas jusqu'ici bénéficié de l'extension des accords collectifs.

À moins de considérer que les caisses d'épargne doivent avoir une vocation de laboratoire social et méritent, à ce titre, d'être subventionnées par la collectivité nationale, il semble déraisonnable de maintenir la rédaction actuelle de l'article 15. Celle-ci avait en effet été motivée par le souci d'éviter que les caisses d'épargne n'aient la tentation de filialiser leurs activités pour remettre en cause les avantages consentis au personnel. Cette crainte n'a désormais plus de raison d'être et le souci de garantir le développement et la pérennité du réseau doit conduire à lever un obstacle qui provoque, en cas de rachat d'une entreprise par une caisse, l'exportation de l'un des principaux facteurs des mauvaises performances réalisées en terme de coefficient d'explication.

Il n'y a pas lieu de revenir longuement ici sur cette question déjà examinée en première partie du rapport. Il suffit de rappeler que les frais de personnel représentaient près de 50 % du résultat du groupe caisses d'épargne en 1996, alors qu'ils ne dépassaient pas 35 % du résultat du Crédit agricole, du Crédit mutuel ou des Banques populaires.

Il paraît donc indispensable de modifier l'article 15 de la loi du 1^{er} juillet 1983, afin de geler le champ d'application du statut du personnel des caisses d'épargne à son périmètre existant.

d) Responsabiliser la procédure de négociation des accords collectifs

L'article 15 de la loi du 1^{er} juillet 1983 renvoie à une commission paritaire nationale (CPN), dont la composition est fixée par l'article 16 de ladite loi, le soin de négocier les accords collectifs qui constituent le statut du personnel. La commission paritaire nationale comprend 28 membres, dont 14 représentants des employeurs, désignés par la direction du CENCEP et 14 représentants du personnel, désignés par les organisations syndicales, en proportion des résultats obtenus dans chaque collège à la dernière élection au conseil de discipline national⁶².

L'article 17 de la même loi précise que la CPN conclut des accords par décisions prises à la majorité des trois quarts des membres présents et qu'en cas de désaccord persistant pendant deux années, les parties s'en remettent à une formation arbitrale désignée par les pouvoirs publics.

En 1983, le législateur, constatant que la pratique de l'unanimité, jusqu'alors en vigueur au sein de la CPN, s'était révélée extrêmement contraignante et avait abouti, en fait, à limiter les possibilités d'accord, a souhaité mettre en place un mécanisme qui, tout en garantissant le principe de l'adhésion d'une majorité du personnel aux accords (majorité des trois-quarts) évitait les risques de blocage (recours à l'instance arbitrale en cas de désaccord persistant).

En réalité, il apparaît que si la règle de la majorité des trois quarts n'est pas critiquable d'un point de vue démocratique elle a induit de fait une logique de blocage nuisible au dialogue social, ainsi que l'ont illustré les échecs des négociations sur la prime de bilan ou sur la formation professionnelle. Elle est en outre pernicieuse, dans la mesure où elle incite les partenaires à se figer sur leurs positions, la responsabilité de la décision revenant, en cas d'échec des négociations, à la formation arbitrale désignée par les pouvoirs publics.

Elle aboutit enfin à une situation contraire à l'équité, puisqu'en raison des risques de blocage de la CPN, la négociation collective prend la forme d'accords locaux qui ont tendance à creuser les écarts entre les personnels d'une caisse à l'autre, ce qui, incidemment, ne facilite pas le développement de la mobilité.

⁶² Y figurent ainsi, le syndicat unifié qui représente environ 40 % du personnel, avec 6 voix, la CFDT qui représente environ 30 % du personnel avec 5 voix, et la CGT, FO et la CGC qui représentent chacune, moins de 10 % du personnel, avec chacune une voix. La CFTC qui n'atteint pas le seuil minimal de 5 % des suffrages, fixé par la loi, n'est pas actuellement représentée, mais dispose d'un siège d'observateur.

Il est d'ailleurs permis de s'interroger sur la validité d'un certain nombre de ces accords locaux, puisque l'article 19 de la loi du 1^{er} juillet 1983 prévoit qu'ils ne peuvent contenir des clauses dérogatoires aux accords collectifs nationaux qu'après avis favorable de la CPN statuant à la majorité des trois quarts et que nombre d'entre eux n'ont précisément pas été soumis à la CPN en raison des craintes de blocage.

Dans ces conditions, trois solutions peuvent être envisagées pour revitaliser et responsabiliser le dialogue social au sein des caisses.

La première consisterait à faire entrer les caisses d'épargne dans le droit commun de la négociation collective. La CPN garderait sa composition actuelle, en donnant toutefois un siège de droit à chaque organisation représentative au plan national ou dans la profession, mais négocierait les accords à la majorité simple. La garantie des règles démocratiques résulterait de l'application de l'article L 132-26 du code du travail qui reconnaît un droit d'opposition aux organisations syndicales non signataires d'un accord, dès lors qu'elles ont recueilli plus de la moitié des voix des électeurs inscrits lors des dernières élections professionnelles.

Le passage au droit commun entraînerait la caducité des dispositions relatives à la formation arbitrale et aurait pour conséquence un raccourcissement de deux à un an du délai de maintien de l'application des accords après dénonciation.

En revanche (et il convient d'insister sur ce point) aucune modification des règles de négociation collective n'entraînerait par elle-même de remise en cause des accords collectifs et des accords locaux régissant actuellement le statut du personnel. Ceux-ci continueraient à s'appliquer tels quels, jusqu'à leur éventuelle dénonciation. Cela étant, afin de sécuriser la situation des accords locaux dérogatoires qui n'auraient pas rempli les conditions d'agrément de la CPN, il serait souhaitable que la loi en garantisse la pérennité.

Il est clair que le choix de la mise en œuvre des règles de droit commun, appliqué à toutes les entreprises privées, qui conduit à faire de l'instance paritaire une enceinte de discussion et de négociation au sein de l'entreprise devrait, en toute logique et en droit, être retenu. Il apparaît en outre comme le plus naturel si l'on considère la faiblesse des arguments militant en faveur du maintien d'une spécificité des caisses d'épargne sur ce point.

Cette première solution présente enfin le mérite de la simplicité et de la lisibilité.

Cela étant, une deuxième solution, sans doute plus susceptible de recueillir un consensus auprès des organisations syndicales, pourrait être envisagée. Elle consisterait à conserver un statut dérogatoire au cadre de la négociation collective à l'intérieur du réseau, tout en accordant un siège de droit à chaque organisation syndicale représentative au plan national ou dans la profession. Une majorité qualifiée serait alors maintenue, mais la suppression de la formation arbitrale militerait pour son abaissement de 75 % à 60 %. Sur la base des résultats obtenus aux dernières élections professionnelles, les voix

pourraient être réparties selon les simulations récapitulées dans le tableau ci-après.

Simulation sur la composition de la CPN

Attribution d'un siège à chaque organisation syndicale (donc 8 sièges à répartir en fonction des résultats obtenus aux élections CDN)

Dans l'hypothèse du maintien de deux collèges :	
<i>Deux collèges + quotient + plus forte moyenne</i>	
SU	5
CFDT	5
FO	1
CFTC	1
CGT	1
SNE CGC	1
<i>Deux collèges + quotient + plus fort reste</i>	
SU	5
CFDT	3
FO	2
CFTC	1
CGT	1
SNE CGC	2
Dans l'hypothèse d'un collège unique :	
<i>Un collège + quotient + plus forte moyenne</i>	
SU	5
CFDT	4
FO	2
CFTC	1
CGT	1
SNE CGC	1
<i>Un collège + quotient + plus fort reste</i>	
SU	4
CFDT	3
FO	2
CFTC	1
CGT	2
SNE CGC	2

Enfin, la troisième solution supposerait la suppression de la formation arbitrale, tout en maintenant la majorité qualifiée des trois quarts, mais alignerait en contrepartie la procédure de dénonciation des accords collectifs sur le droit commun : les accords collectifs resteraient en vigueur pendant un délai d'un an après dénonciation ; passé ce délai et sauf nouvel accord, le texte dénoncé cesserait de s'appliquer, sous réserve du maintien des avantages individuels acquis.

2. Une option présentant de nombreuses limites

Le choix du maintien du cadre général défini par la loi du 1^{er} juillet 1983 présente cependant un inconvénient majeur : il semble insuffisant pour mettre en place la nouvelle dynamique dont le réseau a besoin pour assurer sa pérennité.

a) Des questions restent en suspens

En premier lieu, se pose la question du renforcement du rôle du CENCEP comme chef de réseau. On l'a vu, la loi dote le CENCEP de prérogatives très importantes, au moins égales, sinon supérieures, à celles des organes centraux des établissements de crédit à statut mutualiste, en particulier la Caisse centrale de crédit agricole.

Le CENCEP a en particulier compétence pour représenter le réseau, négocier et conclure les accords nationaux et internationaux, créer et contrôler toute société ou organisme utile au développement du réseau, prendre toute mesure nécessaire à l'organisation et au fonctionnement du réseau, édicter les règles financières, administratives et techniques nécessaires à l'organisation des caisses et définir les produits et services offerts à la clientèle, exercer un contrôle administratif, financier et technique sur l'organisation et la gestion des caisses, organiser la garantie des déposants pour les fonds ne bénéficiant pas de la garantie de l'État et agréer les membres du directoire des caisses.

Cela étant, pour des raisons complexes, liées notamment à l'agrément du ministre des Finances requis pour la nomination de son président du directoire, au sentiment identitaire très fort manifesté par certaines caisses régionales et aux grandes disparités existant entre les différentes caisses, qui rendent délicate l'application d'emblée de règles normatives indifférenciées, le CENCEP n'est pas parvenu à affirmer sa légitimité par rapport au réseau.

Il est à noter, à sa décharge, qu'il n'a pas obtenu le levier dont a disposé la caisse centrale de Crédit agricole, à savoir la centralisation quasi absolue des liquidités des caisses.

En outre, la présence de la Caisse des dépôts et consignations, avec une minorité de blocage de 35 %, dans un organe chargé de définir les orientations stratégiques du réseau n'est pas dépourvue d'ambiguïtés.

Par ailleurs, le pouvoir d'agrément - et, par parallélisme des formes, de retrait d'agrément - des mandataires sociaux devrait, à défaut d'évoluer vers un

pouvoir de proposition du CENCEP sur les nominations, s'accompagner de la mise en place d'une gestion de carrière des cadres dirigeants qui permette aux conseils d'orientation et de surveillance (COS) d'opérer leur choix, sans y être toutefois contraints, dans un vivier de personnes dont les compétences ont été éprouvées.

Il est clair que seul un CENCEP légitime et fort, reconnu par le réseau, aura le pouvoir d'imposer une formation et une mobilité aux cadres dirigeants et aux mandataires sociaux, dans le respect des pouvoirs de choix qui appartiennent aux COS.

Cet impératif de légitimité s'impose aussi pour faire accepter les objectifs de rentabilité. S'y ajoute une obligation de discernement, dans la mesure où l'accroissement du résultat ne peut être systématiquement recherché au travers de l'abaissement du coefficient d'exploitation, sauf à risquer d'étouffer à terme le développement du produit net bancaire.

L'exemple de caisses dont le coefficient d'exploitation a diminué en raison de la fermeture d'un certain nombre d'agences non rentables ou de la diminution du nombre de salariés présents, mais qui ont de ce fait vu leurs capacités commerciales amoindries et dont le résultat ne s'est pas amélioré en raison de la diminution de leur produit net bancaire a ainsi maintes fois été mis en avant au cours des travaux de la mission.

Enfin, le maintien du statut actuel ne répond pas au souci exprimé, aussi bien par les élus eux-mêmes, que par les mandataires sociaux, d'obtenir une professionnalisation accrue des conseils d'orientations et de surveillance (COS). Les travaux de la mission ont en effet mis en évidence de grandes disparités, aussi bien en termes de disponibilité, d'implication que de compétence, assorties d'un souci général de mieux comprendre les enjeux des décisions que les COS sont amenés à prendre, en particulier en ce qui concerne l'approbation des plans de développement pluriannuels, le vote du budget annuel, le contrôle du respect des réglementations générales de la profession, du respect des recommandations du corps de contrôle ou des engagements budgétaires du directoire.

b) L'ambiguïté fondamentale n'est pas levée

Le maintien du statut *sui generis* issu de la loi du 1^{er} juillet 1983 ne répond pas au souci de résoudre le débat sur la propriété des fonds propres des caisses d'épargne. L'enjeu de cette discussion est loin d'être purement théorique. Outre le fait que cette incertitude induit un climat de soupçon permanent de la part des caisses d'épargne, quant à la volonté prêtée à l'État de s'appropriier tout ou partie de ces fonds propres, elle n'encourage pas la recherche des meilleures performances. Or la France a besoin de ses caisses d'épargne, de leur implantation locale, de leur implication dans la vie économique régionale et de leur souci d'accueillir tous les clients, sans exclusive.

Sous forme de boutade, et abstraction faite de l'enjeu social pour la Nation et les activités dérivées que représente l'emploi de 38.000 salariés, l'on pourrait

considérer qu'au vu des résultats de l'année 1996, qui offraient un retour sur fonds propres de l'ordre de 5 %, la collectivité nationale aurait eu tout intérêt, en termes de rendements financiers, à placer les 65 milliards de francs de fonds propres des caisses d'épargne en obligations sur les marchés.

Plus sérieusement, il apparaît clairement que la transformation du fonctionnement des caisses d'épargne, nécessaire pour assurer leur pérennité dans un monde en évolution, ne peut être obtenue que par un changement de statut.

En effet, tout d'abord la clarification de l'objet social des caisses d'épargne paraît indispensable. A l'heure actuelle, leur rôle social ne résulte que de l'affirmation de leur but non lucratif et de leur mission de financement de l'économie locale et sociale, en appui aux collectivités locales. Or, le but non lucratif n'est pas contradictoire avec le souci de développer une activité rentable, ainsi que l'illustre l'exemple du Crédit mutuel. **En revanche, il serait souhaitable d'affecter une finalité sociale à cette recherche de rentabilité. Voilà certainement le meilleur moyen de conserver la spécificité qui est un élément fondamental de l'identité des caisses d'épargne.**

En second lieu, l'évolution générale du secteur bancaire, aussi bien en France qu'en Europe conduit progressivement à une disparition des établissements financiers à statut spécifique, tandis que ne subsistent, à côté des banques commerciales, que les établissements de crédit mutualistes.

Pour ces raisons, la solution du maintien du statut actuel des caisses d'épargne, tel qu'il résulte de la loi du 1^{er} juillet 1983, ne paraît pas devoir être recommandée.

La construction d'un grand secteur public financier

Récusant une vision libérale, référentiel obligé, véhiculée par les médias, ainsi que par les responsables des établissements financiers, certains ont suggéré une autre approche de l'avenir du groupe caisse d'épargne.

Tout en refusant la vision des débats des années 1980 d'une " *banque nationale d'investissement* ", contrôlée de façon centralisée par l'État, aboutissement de la logique d'institutions spécialisées qui étaient la règle, il s'agirait d'inclure les caisses d'épargne dans un grand ensemble semi-public, adossé à la Caisse des dépôts et consignations.

Cet ensemble pourrait comprendre le Crédit foncier, les caisses d'épargne, la Poste, la Caisse nationale de prévoyance, le Comptoir des entrepreneurs.

L'État assignerait à cet ensemble des missions d'intérêt général.

1. Critique de cette vision

Rien n'indique que la Caisse des dépôts et consignations ait la volonté d'organiser autour d'elle un grand ensemble semi-public.

Rien n'indique même qu'elle en ait la possibilité organisationnelle, ni les compétences internes qui lui permettraient de diriger ou de coordonner les établissements ainsi placés en synergie avec elle. Ainsi, sa capacité reconnue internationalement de banque de " gros " n'implique pas du tout la même capacité à conduire une banque de " détail ", qui plus est, décentralisée.

En outre, le mouvement auquel on a assisté au cours de ces dernières années (déréglementation bancaire, déspecialisation des établissements, suppression de l'encadrement du crédit) constitue une évolution qui, si elle n'est pas irrémédiable, semble devoir perdurer longtemps.

La tendance forte est à la banalisation des financements, ce qui conduit naturellement à penser que le modèle de l'établissement financier spécialisé est en voie de disparition. C'est ainsi qu'ont disparu les prêts Minjot au secteur local, les prêts FDES aux entreprises et, dernièrement (même si on peut le regretter), les prêts d'aide au logement, PIC et PAP.

Cette tendance est observée partout en Europe en raison, notamment, de la poursuite des objectifs de réduction de déficits publics engagés par tous les gouvernements.

La trop grande spécialisation oblige en effet, lors de changements de politique gouvernementale, à des diversifications brutales et aléatoires dont seuls font les frais les personnels licenciés.

En outre, les caisses d'épargne, même si elles l'ont fait tardivement, sont maintenant banalisées, ancrées dans le marché concurrentiel et seule subsiste comme élément d'une mission d'intérêt général la collecte du livret A. Le retour dans un giron public aurait donc pour effet de réduire à néant l'effort considérable d'adaptation qu'elles ont entamé depuis 1983.

2. Des objectifs néanmoins constructifs

Le débat sur la constitution du service public financier présente le mérite de défendre l'idée que les caisses d'épargne doivent se voir conférer une mission d'intérêt général pour leur permettre de retrouver l'état d'esprit qui a présidé à leur fondation : épargne, prévoyance au service du bien commun. Cette mission ne doit cependant pas être contradictoire avec le maintien " dans le marché " des caisses d'épargne.

Si le Rapporteur récuse la constitution d'un grand ensemble semi-public, la notion de " missions " d'intérêt général lui semble primordiale pour accompagner la réforme des caisses d'épargne.

La transformation en société anonyme

Les deux premières voies de réforme explorées sont, finalement, peu satisfaisantes et n'apporteraient que des réponses insuffisantes aux interrogations posées au début du présent rapport. Elles ne sont pas à la hauteur des enjeux déterminés.

Le *statu quo* étant par ailleurs nettement rejeté, il apparaît donc, à l'analyse, que seules deux solutions peuvent être raisonnablement et sérieusement envisagées : la transformation des caisses d'épargne en sociétés anonymes, d'une part ; ou l'option pour le statut de société coopérative, d'autre part.

1. La transformation des caisses d'épargne en sociétés anonymes présente de nombreux avantages

La transformation des caisses d'épargne en sociétés anonymes, à l'image de ce qui s'est fait dans un certain nombre de pays européens⁶³, paraît s'inscrire dans une forme de " *sens de l'histoire* " des sociétés. Elle présente au moins trois avantages substantiels et doit, à ce titre, être considérée avec la plus grande attention.

a) Une réforme simple

L'avantage premier est la simplicité et la lisibilité d'une telle réforme. Simplicité d'abord, dans la mesure où une évolution de cette nature s'apparenterait, sur le plan technique, aux opérations de privatisation pour lesquelles l'État a acquis depuis quelques années une maîtrise certaine. Le statut de société anonyme est quasiment le statut de droit commun pour les entreprises d'une certaine importance. Les modalités d'organisation sont simples et les règles de gouvernance s'en déduisent aisément. Lisibilité ensuite, dans la mesure où la mise sur le marché d'actions des caisses d'épargne, pour la raison même qu'elle s'apparenterait aux opérations de privatisation, apparaîtrait immédiatement familière au public.

Il serait, en outre, relativement aisé de distribuer une partie de ces actions ou de les vendre à un tarif préférentiel. Une partie de la " fortune " des caisses pourrait ainsi bénéficier au plus grand nombre de manière immédiate : ces titres acquis à titre gratuit ou préférentiel auraient en effet une valeur sur un marché secondaire organisé et pourraient être réalisés sans difficulté. Cette démarche a inspiré la démutualisation⁶⁴ des " *buildings societies* " en Grande Bretagne. Les montants distribués à cette occasion se sont ainsi élevés sur

⁶³ Voir en Belgique, en Grande-Bretagne ou en Italie par exemple.

⁶⁴ La démutualisation s'entend comme la transformation de sociétés mutuelle en sociétés anonymes cotées à la Bourse de Londres.

plusieurs années à plus de 3 % du PIB britannique et ont eu un impact significatif sur la croissance de ce pays dans les années 1990.

b) Une réforme favorable aux finances publiques

La transformation des caisses d'épargne en sociétés anonymes aurait en outre un impact positif sur les finances publiques. Si l'État décidait de vendre à son profit unique ou partagé avec les collectivités locales tout ou partie de la société anonyme nouvellement créée, le gain serait pour lui maximum.

La valorisation d'une société anonyme est, en effet, par construction plus forte que celle d'une société coopérative, dont on ne peut prendre le contrôle et dont les parts ne reflètent pas, ou mal, la revalorisation de l'actif net. Pour mémoire, on peut rappeler que les grandes banques françaises sont valorisées à un peu plus d'une fois le montant de leurs fonds propres. Même si l'on apporte à une telle évaluation les deux tempéraments suivants, prise en compte du passif social discuté par ailleurs et rentabilité plus faible des caisses d'épargne, l'ordre de grandeur du bénéfice pour les finances publiques serait de 40 à 50 milliards de francs au minimum⁶⁵. Ce gain serait par ailleurs plus rapide et ne nécessiterait pas un préfinancement complexe pris en charge par le réseau.

c) Une organisation favorable par construction à l'amélioration des résultats

Le statut de société anonyme et le transfert de propriété du réseau à des actionnaires emportent un certain nombre de conséquences en termes d'organisation. Il suppose notamment une mise sous tension du réseau orienté vers la recherche du profit. La rentabilité devient un impératif premier et non discutable. Les modifications minimales envisagées précédemment, en terme de statut des personnels en particulier, s'imposent rapidement.

L'actionnaire qui, légitimement, va souhaiter constater une amélioration régulière du cours de son action va être attentif à l'évolution du résultat et fera pression si les évolutions constatées ne vont pas dans ce sens. Cette pression sera d'autant plus visible qu'apparaîtront un ou plusieurs actionnaires de référence, sensibles à la valorisation de leurs participations et prêts à faire valoir leurs droits.

Le statut de société anonyme ferait rentrer le réseau dans le droit commun concurrentiel et mettrait ainsi un terme définitif aux critiques récurrentes sur ses spécificités. Il permettrait en outre aux caisses d'épargne de participer aux mouvements du secteur bancaire européen en ouvrant largement les possibilités d'alliance par échanges de titres ou d'acquisition financées non seulement en numéraire mais aussi en titres, ce que ne permet pas le statut coopératif.

⁶⁵ Ces montants ne reposent pas sur une évaluation approfondie et raisonnée. Ils sont donnés à titre illustratifs et demanderaient évidemment à être précisés et affinés si cette solution devait être finalement adoptée.

2. Une telle transformation se heurterait à de fortes réticences internes

La voie de la société anonyme apparaît ainsi à plusieurs titres comme bordée et relativement aisée à mettre en œuvre. Elle fait pourtant, ou peu s'en faut, l'unanimité contre elle dans le réseau.

a) La culture du réseau est éloignée de ce schéma

Cette opposition générale à la banalisation complète du réseau est d'abord ancrée dans l'habitude. Le schéma coopératif apparaît tellement évident à tous que la solution de la société anonyme est écartée *a priori* sans discussion. La mission a, ainsi, été frappée par le peu d'arguments apportés par ses différents interlocuteurs à l'appui de leur hostilité envers cette possibilité d'évolution. Il s'est agi le plus souvent de constater " *qu'il était impossible de seulement songer à transformer les caisses d'épargne en sociétés anonymes* ", sans davantage préciser en quoi cela était vraiment impossible.

Ces réactions instinctives sont cependant révélatrices d'un problème culturel qui est au cœur du rejet de la société anonyme et que toute réforme devra, d'une manière ou d'une autre, prendre en compte. Les acteurs du réseau se sentent, de fait, proche, des réseaux mutualistes et pensent en partager largement l'esprit comme aussi les modalités d'organisation : décentralisation et proximité du client notamment.

Surtout, il apparaît que le fonctionnement d'une société anonyme est difficilement compatible avec le rôle de service de l'intérêt général que les personnels des caisses d'épargne croient ou veulent jouer. La mission a constaté, de ce fait, une hostilité forte du personnel à la société anonyme, qui prend racine dans l'histoire réelle ou rêvée des caisses d'épargne.

Une société anonyme classique n'a, effectivement, pas pour vocation première de servir l'intérêt général ou alors seulement indirectement. Les actionnaires pourraient, à juste titre, s'estimer lésés si le législateur imposait à l'entreprise dont ils sont propriétaires le financement de charges d'intérêt général indues. Le cours de leur titre s'en ressentirait en effet immédiatement.

Le Rapporteur est, lui même, partisan de conserver aux caisses d'épargne une mission d'intérêt général⁶⁶. Il est conscient des difficultés que poserait dans ce cadre l'adoption par les caisses d'épargne d'un statut de société anonyme. Il appartiendra au gouvernement de peser le pour et le contre entre les avantages exposés précédemment et les risques soulevés : réaction hostile du personnel d'une part ; abandon de tout lien même indirect avec une mission d'intérêt général d'autre part.

b) Le statut de société anonyme est moins protecteur à court terme

⁶⁶ Voir précision sur le contenu comme le sens de cette mission d'intérêt général évoquée dans cette partie et la suivante.

Il est un autre risque que fait courir la transformation des caisses d'épargne en sociétés anonymes : celui de les exposer plus rapidement et plus immédiatement à une prise de contrôle éventuellement hostile, alors que le secteur bancaire français reste fragile. Le statut coopératif est, de ce point de vue là, beaucoup plus protecteur.

La voie coopérative ou mutualiste

Si le statut de société anonyme était écarté, la modernisation des caisses d'épargne pourrait revêtir la forme mutualiste ou coopérative, plus consensuelle. Cela étant, le fait qu'il s'agisse là d'une voie médiane, à la fois souhaitée par le CENCEP et acceptée par le personnel, ne constitue pas, en soi, une raison suffisante pour opter pour ce statut.

Le choix de cette option n'est en outre pas en lui-même suffisant pour assurer automatiquement la pérennisation des caisses d'épargne dans un environnement bancaire et financier en pleine évolution. Le changement de statut doit se traduire dans les rapports entre les structures du réseau et dans le comportement des hommes.

Quoiqu'il en soit, le statut mutualiste ou coopératif présente de nombreux avantages. Tout en étant connu et accepté en France et en Europe, il préserve un rapport de proximité entre le sociétaire et l'entreprise et ne repose pas sur la notion de profit, ce qui permettrait au législateur de réaffirmer et de redéfinir l'intervention des caisses d'épargne au service de l'intérêt général.

Ainsi, faisant sortir les caisses d'épargne de leur isolement statutaire, il les rapprocherait du droit commun fixé par les lois du 10 septembre 1947 et du 13 juillet 1992 pour les entreprises coopératives, tout en préservant leur spécificité qui consiste à être une banque autrement, une banque au service des familles et de l'économie régionale.

Après avoir examiné les conditions de la mise en place d'un statut coopératif pour les caisses d'épargne, il y a lieu de déterminer les modalités de la cession des parts sociales, avant de se pencher sur le développement de l'*affectio societatis*, avant de conclure par une présentation des choix du Rapporteur.

La voie coopérative est celle qui apparaît la plus susceptible de créer un consensus. Elle ne suscite guère d'opposition de la part du personnel et permet aux caisses d'épargne de sortir de leur " ghetto " juridique : en adoptant un statut coopératif, elles rejoindraient en effet le groupe formé notamment par le Crédit agricole mutuel, les Banques populaires, le Crédit mutuel et le Crédit coopératif.

1. Le statut coopératif

a) Les principes du statut coopératif

Le mouvement coopératif français apparaît au XIX^{ème} siècle. Les premières sociétés coopératives ont été créées à partir de 1830 sur la base de règles encore largement en vigueur aujourd'hui :

- liberté de l'adhésion ;
- double qualité : associé et usager ;
- un homme, une voix ;
- rémunération limitée du capital versé.

Jusqu'à la seconde guerre mondiale, l'univers coopératif rassemble des entreprises de statuts très divers. En 1947⁶⁷, la loi rassemble dans un texte unique l'ensemble des règles communes aux différentes institutions coopératives et fixe les principes auxquelles les sociétés coopératives doivent se soumettre :

- la coopérative est une personne morale dont les membres ont la double qualité, d'une part d'associés et, d'autre part, de travailleurs ou d'apporteurs de travail, de fournisseurs de produits, de services ou d'utilisateurs ;
- les membres disposent de droits égaux dans la gestion ;
- les coopératives sont des sociétés civiles ou commerciales selon leur objet ou leur forme. Leur capital peut être fixe ou plus généralement variable. Les parts en sont nominatives et cessibles ;
- la règle d'appropriation collective des bénéfices réinvestis dans les activités de l'entreprise a pour conséquence, en cas de liquidation, une dévolution intéressée de l'actif net, soit à d'autres coopératives ou unions de coopératives, soit à des œuvres d'intérêt général ou professionnel.

S'agissant des banques, à l'origine le système coopératif de crédit impliquait la double qualité de déposant et d'emprunteur. Aujourd'hui, conformément à la loi bancaire⁶⁸, les établissements coopératifs de crédit sont des banques universelles ; elles peuvent recevoir des dépôts de toute personne physique ou morale et admettre des tiers non sociétaires à bénéficier de leurs concours ou de leurs services dans les conditions fixées par leurs statuts. L'organisation des différents réseaux coopératifs a été présentée précédemment⁶⁹.

b) Mutualiste ou coopératif ?

Les deux mots coexistent. Ils sont parfois assimilés et d'autres fois opposés. En réalité, la différence entre sociétés coopératives et sociétés mutualistes paraît ténue⁷⁰. " *On les oppose en disant que les premières ont pour but la livraison d'un produit ou la fourniture d'un service alors que les secondes ont pour fin la garantie d'un risque. Effectivement le domaine des sociétés mutuelles est avant tout celui de l'assurance et de la prévention des risques sociaux [...]. On a pu ainsi écrire que la mutualité avait un rôle défensif de protection de l'individu et de sa famille tandis que la coopération était une institution offensive ayant pour objet la reprise du profit capitaliste et la promotion du progrès technique.* "

⁶⁷ Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947, portant statut de la coopération.

⁶⁸ Loi n°84-46 du 24 janvier 1984.

⁶⁹ Voir "le débat sur la propriété des caisses d'épargne et l'utilisation de leurs fonds propres"

⁷⁰ Voir Juris-Classeur, fascicule 168-1.

Cette opposition paraît s'imposer sur le plan économique. Sur le plan juridique en revanche il en va autrement. Toutes deux prennent appui sur les mêmes principes fondamentaux : double qualité ; gestion démocratique ; absence de bénéfices et impartageabilité des réserves et seuls deux points semblent pouvoir, en première approche, les distinguer :

- les mutuelles n'ont pas de capital ;
- il est inhabituel et même parfois illicite de distribuer des ristournes aux membres des sociétés mutualistes.

Pour des raisons à la fois économiques (les banques fournissent un service) et juridiques (la nécessité d'un capital), et conformément au statut des autres banques de cette nature, si les caisses d'épargne optaient pour un statut de ce type, elles devraient devenir une société coopérative et non une société mutualiste.

c) Rendre service aux sociétaires

Le premier objet des caisses d'épargne société coopérative devrait être, en conformité avec les principes fondant le système coopératif, de rendre service à leurs sociétaires. Il faut ici rappeler l'article 1^{er} de la loi de 1947 qui souligne de la manière la plus explicite le rôle essentielle du service à rendre aux sociétaires. Il est ainsi rédigé :

" Les coopératives sont des sociétés dont les objets essentiels sont :

- 1. de réduire, au bénéfice de leurs membres et par l'effort commun de ceux-ci, le prix de revient et le cas échéant, le prix de vente de certains produits ou certains services, en assurant les fonctions des entrepreneurs ou intermédiaires dont la rémunération grèverait ce prix de revient ;*
- 2. d'améliorer la qualité marchande des produits fournis à leurs membres ou de ceux produits par ces derniers et livrés aux consommateurs ;*
- 3. et plus généralement de contribuer à la satisfaction des besoins et à la promotion des activités sociales et économiques de leurs membres ainsi qu'à leur formation. Les coopératives exercent leur action dans toutes les branches de l'activité humaine. "*

d) L'évolution du capital et des réserves

L'exigence de rentabilité pourrait d'abord être renforcée dans le cadre du statut coopératif de deux manières :

1. émission de certificats coopératifs d'associés qui confèrent à leurs titulaires un droit sur l'actif net dans la proportion du capital qu'ils représentent⁷¹;
2. existence de sociétaires non coopérateurs, personnes physiques ou morales qui n'ont pas vocation à recourir aux services de la coopérative

⁷¹ Titre II quater de la loi de 1992.

ou dont elles n'utilisent pas le travail mais qui entendent contribuer par l'apport de capitaux à la réalisation des objectifs de la coopérative.

Ces deux ouvertures sont néanmoins immédiatement précisées et limitées : les certificats coopératifs ne peuvent représenter que 50 % du capital maximum ; les sociétaires non coopérateurs ne peuvent exercer que 35 % maximum des droits de vote.

Les sociétaires " normaux " peuvent aussi être associés à l'évolution des réserves Une telle disposition irait, certes, à rebours du principe d'impartageabilité des réserves mais elle a été cependant ouverte par une loi de 1992⁷² : les statuts coopératifs peuvent autoriser l'assemblée générale à incorporer au capital des sommes prélevées sur les réserves et à relever en conséquence la valeur des parts sociales ou à procéder à des distributions de parts gratuites. Il s'agit bien d'une option et non d'une obligation.

Ces possibilités de distribution sont en outre très encadrées : *" la première incorporation ne pourra porter que sur la moitié des réserves disponibles existant à la clôture de l'exercice précédant la réunion de l'assemblée générale extraordinaire ayant à se prononcer sur l'incorporation, les incorporations ultérieures ne pouvant porter que sur la moitié de l'accroissement desdites réserves enregistré depuis la précédente incorporation. "*

Une telle distribution des réserves permettrait de limiter leur accroissement exponentiel et de procéder à une remise à plat partielle et régulière des fonds propres. Elle pourrait être l'occasion, à intervalle régulier de 3 à 5 ans ou lorsqu'un seuil défini serait atteint, d'évoquer le financement de missions d'intérêt général au-delà des versements annuels effectués à cette fin, peut-être prudents et limités. Au terme de chacun de ces intervalles les caisses d'épargne pourraient ainsi prendre acte de l'évolution de leurs réserves⁷³ et " répartir " les sommes distribuables, dans le respect des principes fixées par la loi de 1992 entre deux pôles :

1. les sociétaires par revalorisation de leurs parts ou distribution de parts gratuites ;
2. les missions d'intérêt général dans la mesure où il resterait des fonds disponibles à cet effet.

Sans remettre en cause le caractère non lucratif des caisses d'épargne, ce mécanisme permettrait de reconnaître la valeur morale de tous ceux qui, faisant travailler leur caisse en acceptant un moindre profit, participent et œuvrent à la réalisation de missions d'intérêt général.

Beaucoup de nos concitoyens aspirent à une autre relation à l'argent et cette modalité de fonctionnement des caisses d'épargne, popularisée, serait un facteur puissant d'attractivité et de fidélisation. Ainsi, seraient conciliés les

⁷² Loi n°92-643 du 13 juillet 1992 incorporée dans l'article 16 de la loi du 10 septembre 1947.

⁷³ Dont le montant résultera par construction de ce qui n'aura pas été distribué aux sociétaires ni à des actions d'intérêt général mais conservé pour financer le développement de l'entreprise.

objectifs de rentabilité et les missions sociales des caisses, tout en renforçant leur vocation régionale par un ancrage local fort.

En tout état de cause, les fonds propres des caisses d'épargne continueront néanmoins de croître dans des proportions importantes compte tenu des limites strictes apportées par la loi à cette possibilité d'une incorporation des réserves.

Différents leviers peuvent donc être envisagés mais leur utilisation reste strictement encadrée par la loi. Il n'apparaît pas cependant opportun au Rapporteur de modifier celle-ci et de conférer de nouveau aux caisses d'épargne un statut par trop spécifique.

2. La cession des parts sociales doit tenir compte des capacités du réseau et bénéficier à la collectivité

a) Le capital social pourrait représenter de 15 à 20 milliards de francs

La détermination du montant du capital social des caisses d'épargne qui serait susceptible d'être proposé aux sociétaires est un exercice complexe. Le rapport se contentera de préciser les principes à mettre en œuvre et les ordres de grandeur.

Deux contraintes⁷⁴ doivent, en premier lieu, être prises en compte pour préciser le montant " réel " des fonds propres inférieur au montant de 65,7 milliards de francs inscrit au bilan au 31 décembre 1997 :

- l'existence d'un passif social qui correspond aux engagements de retraites non couverts à la date du changement de statut et qui peuvent être en première analyse estimés à 15 milliards de francs ;
- le reversement éventuel à l'État de la dotation revalorisée versée en 1983 par l'intermédiaire de la Caisse des dépôts et consignations, prise en compte, dans l'analyse des fonds centraux à hauteur de 8,5 milliards de francs.

Le montant des fonds propres s'élèverait donc à 40-45 milliards de francs. Le capital social pourrait être compris entre le tiers et la moitié de ces fonds propres, par comparaison avec les autres réseaux mutualistes, et s'établir entre 15 et 20 milliards de francs en première approche.

Valeur théorique des parts de coopérateurs des principaux établissements coopératifs

Établissement coopératif	Capital social (en milliards de francs)	Fonds propres (en %)	Nombre de sociétaires (en millions de francs)	Valeur théorique des parts (en francs)
-------------------------------------	--------------------------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

⁷⁴ Par ailleurs, le réseau doit respecter avec une certaine marge les exigences de solvabilité. Un ratio de solvabilité de l'ordre de 10-12 % supposerait un montant de fonds propres de l'ordre de 30-35 milliards de francs.

Crédit Agricole	16	11	5,5	2.900
Crédit Mutuel	19	43	5,2	3.600
Banques Populaires	10	33	1,8	5.500

b) Le provisionnement du passif social

En ce qui concerne l'avenir de la Caisse de retraite du personnel, il n'appartient pas au législateur de trancher entre les évaluations d'une part et les solutions avancées d'autre part. La négociation pourrait, cependant, porter sur les modalités d'une solution intermédiaire respectant les principes suivants :

- préserver les droits acquis à la date de l'accord ;
- ne pas porter atteinte de manière irréversible à la sécurité financière du réseau en adoptant une solution trop coûteuse⁷⁵
- distinguer éventuellement différentes populations au sein du groupe des caisses d'épargne notamment en fonction de leur âge. Les plus proches de la retraite n'ont pas vis à vis de l'évolution de la CGRPCE le même regard que les plus jeunes qui mesurent mal la situation anormale de la CGRPCE.

La négociation pourrait porter également sur les conditions de fonctionnement du régime chapeau, le principe des cotisations définies paraissant néanmoins en soi, difficilement négociable.

Trois possibilités sont ouvertes sur un plan comptable :

Le passage de provision au compte de résultat aurait été la plus orthodoxe. Elle est aussi la plus visible et la plus coûteuse. La rentabilité apparente des fonds propres s'effondrerait.

Le cantonnement d'une partie du Fonds pour risques bancaires généraux, à l'image de ce qu'a fait la BNP en 1993 pour un cas similaire, aurait eu l'avantage de ne pas porter atteinte aux fonds propres. Mais cette solution, contestable dans les principes, n'a été que très difficilement acceptée par les autorités de tutelle et pourrait soulever de fortes critiques de la part de la concurrence et des évaluateurs.

Dans l'immédiat, le CENCEP a retenu le principe d'un provisionnement des engagements du régime. Une première provision de 1,7 milliard de francs sera passée dans les comptes de l'exercice 1997, couvrant la première année de déficit de la CGRPCE. Cette provision, et les suivantes, seront faites par prélèvement sur les réserves et n'affecteront pas le résultat. En revanche elles réduiront à due proportion le niveau des fonds propres. Compte tenu de la faiblesse du résultat net ceux-ci n'augmenteront donc pas en 1997. La première année, la répartition entre les établissements se fera sur la base des effectifs en équivalent-temps plein.

⁷⁵ Un montant de 15 milliards de francs pourrait, en première analyse, apparaître réaliste et raisonnable.

c) Le débat sur la distribution gratuite

Partant du principe que les caisses d'épargne appartiennent à la Nation, que 30 millions de personnes environ sont titulaires de comptes, soit livret A, soit compte de dépôt dans les caisses d'épargne, il est facile de faire le rapport de ce que donnerait à chaque titulaire de compte une distribution gratuite de titres sur la base d'un titre par compte ouvert : environ 1.500 francs.

Si l'hypothèse de 20 à 22 millions de foyers fiscaux est retenue et en limitant l'attribution à deux titres par foyer, les sommes ainsi distribuées à chaque foyer seraient conséquentes : environ 2.500 francs.

La volonté politique d'une distribution et sa justification serait de restituer aux Français qui ont contribué à leur formation, l'accumulation de ces fonds propres.

L'effet économique ne serait conséquent que si une partie importante des titres changeait de mains sur un marché secondaire créé pour l'occasion. Un cercle vertueux serait mis ainsi en place : distribution de pouvoir d'achat, consommation, amélioration des rentrées fiscales de l'État.

En revanche, si l'attribution ne débouchait pas sur la création d'un marché secondaire, le maintien au fond d'un tiroir d'un titre de caisse d'épargne, pour valorisant qu'il puisse être sur le plan affectif, n'aurait pas grande signification.

Or, force est de reconnaître qu'il n'existe pas de marché secondaire du titre coopératif, et qu'au regard même des principes coopératifs, un tel marché n'aurait guère de sens, sauf s'il était animé par la structure coopérative elle-même. La valorisation financière des titres resterait donc largement virtuelle.

Au-delà, la distribution gratuite de parts à une partie de la population poserait, vraisemblablement, des difficultés au regard du respect du principe d'égalité : si les caisses d'épargne appartiennent à la Nation, il faut, en effet, conclure qu'une appropriation privée et sans contrepartie de leurs fonds propres par une catégorie limitativement désignée de bénéficiaires est impossible.

d) La constitution d'un sociétariat devrait être progressive et tenir compte des capacités d'absorption du marché

Au-delà d'une approche théorique, il s'agit de prendre en compte la capacité de placement de ces parts par les caisses d'épargne. Celle-ci est fonction du dynamisme de chacune d'entre elle mais aussi de la rémunération offerte et donc de leur capacité de rémunération, elle même fonction de leur rentabilité.

Le dynamisme commercial des caisses, sur le produit très particulier que représenterait leurs propres titres, est difficile à évaluer et n'a fait l'objet d'aucune étude particulière. Alors que certaines caisses, et pas toujours les plus performantes, sont persuadées de placer des montants élevés dans un délai bref, d'autres caisses, en nombre aussi important, se révèlent plus sceptiques et

demandent un délai et une rémunération attractive destinée à séduire le souscripteur potentiel.

Le niveau de rémunération des parts doit à la fois être suffisamment élevé pour attirer les souscripteurs, tout en respectant le principe fixé par la loi de 1992 selon lequel les parts doivent être rémunérées à un taux inférieur au taux de rendement des obligations émises par les sociétés privées. Une rémunération de l'ordre de 4 %⁷⁶ répond à ces deux critères et correspond au taux moyen pratiqué par les grands réseaux mutualistes.

En tout état de cause, et cela a été souligné par le rapport, les différentes caisses d'épargne se trouvent dans une situation très hétérogène. Il apparaît, d'ores et déjà, qu'il faudra prévoir des mécanismes de coopération et de solidarité entre les caisses. Ceux-ci pourront revêtir plusieurs formes :

- prise de participation de certaines caisses dans d'autres caisses à titre temporaire ou définitif ;
- rapprochement de caisses ;
- mise en place d'un mécanisme au niveau national (portage des parts dans une structure commune par exemple).

La mise en vente ne pourra être que progressive. Dans l'hypothèse où le capital social à rémunérer à 4 % s'élèverait à 15 milliards de francs, les caisses d'épargne devraient verser à leurs sociétaires 600 millions de francs. Certaines seraient incapables d'assumer leur part, c'est-à-dire de rémunérer leurs sociétaires à ce taux. Et même en adoptant un raisonnement global, ce montant représente encore plus de 30 % du très faible résultat net de 1997. Une distribution à ce niveau, indispensable pour l'attractivité des parts, serait très pénalisante pour le développement des caisses.

Une montée en puissance sur trois ans apparaît raisonnable : trois tranches de 5 milliards de francs, suivies d'une quatrième d'un même montant en cas de succès des premières, pourraient ainsi être proposées sur trois ans. Les rémunérations correspondantes seraient alors de 200, 400 puis 600 et éventuellement 800 millions de francs laissant aux caisses d'épargne un délai d'adaptation.

Pour inciter les caisses d'épargne à placer ces parts de manière rapide, il apparaît important qu'elles versent au préalable, aux collectivités bénéficiaires telles qu'elles seront désignées par la loi, le montant correspondant au produit de la vente de ces parts. Les caisses devront donc assurer chaque année le versement à ces dernières de 5 milliards de francs au cours de chaque exercice⁷⁷.

e) Plusieurs catégories de sociétaires

Différentes catégories de sociétaires pourraient enfin être considérées :

⁷⁶ A laquelle il faudrait ajouter l'avoir fiscal soit 2 %. Ces titres seraient, en outre, éligibles au PEA.

⁷⁷ Avec un financement à 4 %, le coût de cette avance peut être compris entre 50 et 150 millions de francs pour l'ensemble des caisses (suivant le délai nécessaire pour placer les parts, entre 3 et 9 mois).

- les salariés : ils pourraient bénéficier de parts vendues à un prix inférieur à leur nominal ; cette décote d'acquisition permettrait, toute chose étant égale par ailleurs, de relever sensiblement le rendement de leur investissement et de valoriser leur attachement aux caisses d'épargne ;
- les clients des caisses d'épargne, c'est-à-dire les personnes physique ou morales détenant un produit au moins, devraient, conformément à l'esprit coopératif qui veut que l'apporteur de capitaux soit aussi client, être les seuls à pouvoir souscrire à des parts des caisses ;
- les collectivités locales doivent pouvoir souscrire des parts comme elles avaient pu au moment de la création du Crédit local de France souscrire des actions de cet établissement.

Cette approche segmentée a la préférence du Rapporteur.

3. La mise en place d'un *affectio societatis*

La forme mutualiste ou coopérative qui se donne pour objet de réduire, au bénéfice des coopérateurs, le prix de revient de certains services, tout en en améliorant la qualité et, plus généralement, de contribuer à la satisfaction de leurs besoins et à la promotion de leurs activités sociales et économiques, suppose l'existence d'un intérêt commun, propre à assurer la cohésion des sociétaires et leur implication dans la conduite des affaires de l'entreprise.

Les organisations coopératives de crédit, actuellement recensées au sein du groupement national de la coopération sont ainsi issues de textes datant parfois de plus d'un siècle, qui ont permis le regroupement de certaines catégories professionnelles souhaitant mettre en rapport leurs capacités et leurs besoins de financement. Tel est le cas du Crédit agricole, dont les caisses locales ont été fondées en 1894, au profit du milieu rural, ou des Banques populaires, créées en 1917, pour organiser le crédit au petit et moyen commerce et à la petite et moyenne industrie.

Le fonctionnement de ces établissements, qui ont su préserver une véritable identité, montre l'importance du rôle du sociétariat dans la légitimité des organes chargés de contrôler et d'orienter les organes de gestion.

Dans le cadre du statut proposé pour les caisses d'épargne, qui maintiendrait une structure duale à directoire et à conseil d'orientation et de surveillance (COS), il y a ainsi lieu d'examiner tout d'abord les modalités de l'expression des sociétaires, puis la composition de ces COS, avant d'aborder les moyens consacrés au fonctionnement de la structure mutualiste ou coopérative.

a) Les assemblées locales modalités de l'expression des sociétaires

Le caractère régional des caisses d'épargne ne facilite pas la création d'un lien de proximité fort et d'une certaine permanence avec les coopérateurs. Or, le principe même de la coopération suppose une réelle implication des sociétaires dans la vie et le fonctionnement de la caisse.

Par ailleurs, la tenue d'assemblées générales susceptibles de réunir des milliers de personnes soulève des problèmes pratiques, même si ceux-ci peuvent être atténués par le recours au vote par correspondance.

Deux réponses peuvent être apportées à ce souci de proximité. La première repose sur l'article 10 de la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération qui prévoit que les statuts peuvent décider que les sociétaires seront appelés à voter en sections locales. La seconde pourrait être celle de la caisse locale.

Dans les établissements de crédit mutualistes, l'organisation de l'échelon local est centré autour de caisses locales, généralement en concordance avec l'organisation commerciale (elle correspondrait au niveau 2 des caisses d'épargne, celui des unités commerciales⁷⁸). L'on dénombre 2.777 caisses locales au Crédit agricole et 1.841 caisses locales au Crédit mutuel. Les caisses locales peuvent regrouper plusieurs agences. L'animation de ces caisses locales est, de manière générale, assurée par les responsables locaux, mais dans un cadre fixé et contrôlé par la caisse régionale.

La mise en place des caisses locales serait toutefois une organisation lourde. En effet, celles-ci doivent être dotées de la personnalité morale. Cela suppose que le sociétariat soit institué au niveau de la caisse locale pour dévolution d'une part des fonds propres de la caisse régionale. Si cette attribution de pouvoirs effectifs (approbation des comptes de la caisse locale, vote de la rémunération des parts) à un niveau proche et concret a le mérite d'être valorisante et mobilisatrice pour les sociétaires, elle impose un schéma complexe dont il n'est pas certain qu'il soit le mieux à même de garantir le dynamisme et le développement de la caisse régionale. Au demeurant, il présente l'inconvénient de démultiplier le problème de la constitution du sociétariat de départ, par le nombre de caisses locales, puisque les sociétaires seraient propriétaires des caisses locales, qui elles-mêmes détiendraient les caisses régionales.

La section locale en revanche, circonscription électorale et lieu de débat, si elle pâtit de l'inconvénient d'une plus grande abstraction quant à l'exercice des pouvoirs du sociétariat, présente en contrepartie l'avantage de sa souplesse et de sa simplicité de mise en œuvre. Elle correspond en outre davantage au souhait de renforcer la dimension régionale des caisses en mettant en évidence la solidarité des sociétaires au sein de la caisse régionale.

Les assemblées locales, dont le rôle pourra être plus ou moins fort selon la volonté de décentralisation exprimée par le réseau, contribueraient à préparer les assemblées générales qui se tiendraient au niveau de la caisse régionale, ce qui permettrait d'éviter les assemblées générales trop nombreuses, donc ingouvernables, ou trop restreintes, donc peu représentatives. L'assemblée locale délibérerait sur les questions inscrites à l'ordre du jour de l'assemblée générale au cours de laquelle ses représentants seraient, en principe,

⁷⁸ Niveau intermédiaire entre l'agence et le groupe. L'on dénombre, au sein du réseau, 4.220 agences, 449 unités commerciales, rassemblées, en 212 groupes, répartis entre les 31 caisses régionales.

conformément à l'interprétation de la doctrine sur l'article 10 de la loi de 1947, tenus par le mandat impératif issu du vote de leurs mandants.

Les assemblées locales pourraient en outre présenter des représentants au conseil d'orientation et de surveillance (COS) de la caisse d'épargne, ce qui permettrait de préserver une représentation de tous les secteurs, afin de garantir une participation géographique équilibrée. À cette fin, deux solutions sont envisageables :

- soit une désignation directe du représentant au COS par la section locale considérée ;
- soit la désignation par la section locale de plusieurs candidats au COS, l'assemblée générale choisissant l'un d'entre eux.

Cette seconde solution aurait l'avantage de concilier la représentation géographique des sections et la nécessaire cohésion du COS.

b) La composition des conseils d'orientation et de surveillance

L'article 11 de la loi du 10 juillet 1993 dispose, qu'en fonction de leur importance, les caisses ont des conseils d'orientation et de surveillance composés de 17, 21 ou 25 membres.

Ceux-ci sont répartis en trois collèges :

- le collège des déposants, qui regroupe, d'une part, les déposants personnes physiques, élus au scrutin uninominal à un tour par les membres des conseils consultatifs des caisses et, d'autre part, les déposants personnes morales, au nombre de deux dans chaque COS, et élus par l'ensemble des membres du COS, parmi les déposants ayant la personnalité morale. Les déposants disposent, au sein du COS, de la majorité des voix ;
- le collège des élus, choisis au scrutin proportionnel par les maires, parmi les membres des conseils municipaux, les conseillers généraux et les conseillers régionaux du ressort géographique de la caisse ;
- le collège des salariés des caisses, élus sur un scrutin de liste à deux tours, dans les mêmes conditions que le comité d'entreprise.

Ces deux derniers collèges se répartissent, à égalité, les sièges restants du COS.

Répartition actuelle des sièges au sein des COS

	17 membres	21 membres	25 membres
Déposants			
personnes physiques	7	9	11
personnes morales	2	2	2
Élus	4	5	6
Salariés	4	5	6

Le passage au statut coopératif ou mutualiste remet naturellement en cause ce mode de désignation des COS. Il implique en effet une élection des membres des conseils par les sociétaires, en leur sein, au cours des assemblées générales, et selon le principe " *un homme, une voix* ".

Toutefois, dès lors que les auditions auxquelles la mission a procédé au cours de ses travaux ont fait ressortir le caractère souhaitable du maintien d'une représentation des élus locaux et des salariés, un certain nombre d'aménagements pourraient être apportés à ces règles générales, tout en respectant le principe selon lequel, seuls des sociétaires peuvent élire les membres des COS et siéger dans les conseils.

Il serait ainsi concevable de maintenir des collèges distincts, tout en assurant une présence majoritaire (autour de 60 %) des sociétaires déposants personnes physiques, afin de continuer à assurer la proximité des caisses d'épargne et de leur client et de donner à ceux-ci un réel pouvoir d'orientation et de contrôle pour inciter à ce que les caisses dégagent un meilleur résultat qui, au-delà de la rémunération servie aux coopérateurs, puisse financer les missions d'intérêt général qui leur auraient été confiées par la loi.

Selon que le COS comprendrait 17 membres, 21 membres ou 25 membres, les sociétaires déposants personnes physiques disposeraient ainsi de 11,13 ou 15 sièges.

Le solde des sièges se répartirait, à part égale, entre, d'une part les personnes morales et les collectivités territoriales et, d'autre part, les membres du personnel sociétaires et les représentants désignés par le comité d'entreprise (voir tableau ci-après) :

Répartition proposée des sièges au sein du COS

	17 membres	21 membres	25 membres
Catégories de sociétaires :			
Déposants :			
personnes physiques	11	13	15
personnes morales	1	1	1
Collectivités territoriales	2	3	4
Personnel	1	2	3
Comité d'entreprise	2	2	2

Le regroupement des personnes morales avec les collectivités territoriales apparaît logique dans la mesure où les déposants personnes morales, qui représentent, en général des organismes investis d'une mission d'intérêt collectif (tels les offices d'HLM) sont également garants de l'implication locale des caisses et sont également intéressés à leur investissement au service de l'intérêt général.

Il doit demeurer clair que les élus siégeant ainsi au sein du COS n'y figureraient pas en tant que déposants élus locaux, mais en tant que représentants des collectivités territoriales qui seraient elles-mêmes sociétaires de la caisse régionale parce que clientes en qualité d'emprunteurs.

Quant au personnel, il serait représenté de deux manières. D'une part, au travers de représentants élus par les salariés sociétaires en leur sein, d'autre part, selon des modalités alignées sur celles de l'article L 432-6 du code du travail qui prévoient que deux membres du comité d'entreprise, délégué par le comité et appartenant, l'un à la catégorie des cadres, techniciens et agents de maîtrise, l'autre à la catégorie des employés et ouvriers⁷⁹ assistent avec voix consultative, à toutes les séances du conseil de surveillance.

Toutefois, compte tenu de la spécificité des caisses d'épargne, il pourrait être souhaitable de donner aux représentants du comité d'entreprise une voix délibérative, en exceptant cependant certains sujets, comme la fixation des rémunérations, par exemple.

c) La participation des sociétaires

Au-delà de l'équilibre de leur composition, la légitimité des organes de la société coopérative dépend de la manière dont les sociétaires s'y sentent perçus et représentés.

Ce sentiment d'être partie prenante des décisions au sein de l'entreprise ne va pas de soi. Il doit être développé et entretenu et suppose un effort important de la part de la société coopérative, que ce soit au niveau de la participation directe des sociétaires, à celui des assemblées consultatives locales et des assemblées générales, ou à celui de la participation et de la formation des représentants des sociétaires élus au sein des COS.

Les banques mutualistes entendues dans le cadre des travaux de la mission ont, toutes, insisté sur l'importance qu'elles attachaient à la participation des sociétaires aux assemblées locales et aux assemblées générales. Le Crédit mutuel, en particulier, a indiqué qu'outre la satisfaction des obligations statutaires, les assemblées générales étaient très souvent l'occasion de présenter le bilan coopératif et mutualiste de la caisse et d'organiser une réflexion thématique et pédagogique sur des thèmes tels que l'euro, la bancassurance ou la solidarité.

Par ailleurs, des moyens non négligeables sont consacrés à la formation des administrateurs, afin de les mettre à même de participer en connaissance de cause aux décisions des conseils de surveillance ou des conseils d'administration.

Sans aller jusqu'à imposer une obligation de formation préalable à l'éligibilité aux COS des caisses d'épargne, il paraîtrait souhaitable de subordonner

⁷⁹ Ce qui supposerait une redéfinition de la classification des emplois au sein des caisses d'épargne, celle-ci ignorant jusqu'ici ces catégories.

l'indemnisation de leurs membres au respect d'un programme minimum de formation.

Il est clair qu'en tout état de cause, le succès de la mutualisation dépend de la capacité du réseau à faire vivre la démocratie coopérative et que les charges que cela implique doivent être prises en compte dans les coûts liés au changement de statut.

4. Une banque différente

a) Une éthique

De nombreuses personnes s'accordent à penser que les prochaines années seront marquées par la fin du règne exclusif de l'économique.

Penser la banque autrement qu'en termes d'accumulation de profits au service de quelques-uns. Voilà un défi pour les caisses d'épargne, rejoignant l'éthique qui a présidé à leur fondation.

Donner un sens à la recherche de la rentabilité, et mettre celle-ci au service de l'intérêt général. Voilà, semble-t-il, la grande ambition qui peut porter la réforme du statut des caisses d'épargne.

b) Définir un fonctionnement stratégique des caisses d'épargne

Le réseau des caisses d'épargne est un réseau de collecte d'épargne, des particuliers, des entrepreneurs individuels, et de crédit à leur profit ainsi qu'à celui de l'économie locale publique ou privée.

Il a vocation à ce titre à rendre l'ensemble des services financiers, dont cette clientèle souhaite disposer dans le cadre du marché unique européen. Il joue ou peut jouer en particulier un rôle spécifique dans la collecte de l'épargne populaire, le financement des équipements locaux publics, privés, le soutien au financement en fonds propres des PME, la mise en place de financement des retraites par l'épargne individuelle ou collective.

Sa pérennité dans une économie européenne unifiée est subordonnée à la satisfaction d'impératifs de rentabilité qui peuvent justifier des politiques de croissance externe et d'alliances, aussi bien sur le territoire français que dans les autres pays européens, afin d'atteindre une taille critique ou de créer des économies d'échelle sur les métiers qui sont les siens.

Dans ce positionnement stratégique un effet structurant immédiat peut être trouvé dans l'adossement nécessaire du Crédit foncier. On voit mal en effet pourquoi un des tout premiers fichiers de particuliers de notre pays devrait passer à un autre acteur que les caisses d'épargne. Au prix d'une recapitalisation, somme toute faible, celles-ci se doteraient d'un instrument de conquête de leur marché naturel qui n'a pas d'équivalent dans le secteur bancaire en cours de restructuration.

Ce réseau a également vocation à constituer, avec d'autres partenaires, un groupe couvrant les autres aspects de l'activité financière que ce soit dans le domaine de l'assurance Caisse nationale de prévoyance, celui des métiers du titre, de la banque d'investissement, ou des services financiers spécialisés (consommation ou autres).

Dans cette perspective, il doit privilégier l'association avec des partenaires déjà implantés sur ces métiers et, singulièrement, la Caisse des dépôts, son premier partenaire.

c) Doter les caisses d'épargne régionales d'une fonction " actionnariale " qui respecte leur caractère démocratique et décentralisé

Le respect du caractère propre des caisses d'épargne conduit à privilégier la forme coopérative qui rend aisée la représentation des personnels et des clients au sein de l'institution.

La formule coopérative permettra, en effet, de :

- consolider la relation avec les clients par un lien de sociétariat, les associant ainsi aux résultats des caisses ;
- renforcer les instances dirigeantes des caisses, qui seraient élues par des sociétaires en créant une implication financière des dirigeants dans le cadre d'objectifs clairs de rentabilité, ainsi qu'il l'a été vu;
- disposer de tous les avantages d'une société anonyme (rémunération implicite du capital, participations croisées internes, alliances et croissance externes), sans s'exposer au risque de banalisation par une prise de contrôle non maîtrisée sur le marché financier
- conforter les fonds propres des caisses, en les dotant de propriétaires et en créant une obligation de rémunération de ces fonds propres, ce qui mettrait un terme à la fois aux critiques portant sur les distorsions de concurrence et aux tentations " d'étatiser " une partie de ces fonds propres ;
- répondre à l'objectif de lisibilité au niveau de la communauté financière internationale, banques ou agences de notation, pour laquelle un statut spécifique est toujours synonyme d'incompréhensions voire de réserves ;
- concilier les objectifs de rentabilité et le respect des missions sociales des caisses ;
- renforcer la vocation régionale des caisses et leur ancrage local.

d) Les statuts doivent refléter des fonctions clairement distinctes, complémentaires et cohérentes

L'on peut distinguer :

Une fonction d'orientation stratégique et de contrôle du groupe dont la tâche essentielle serait de déterminer le plan stratégique du groupe caisse d'épargne, d'agréeer les dirigeants du réseau des caisses d'épargne régionales, ainsi que les dirigeants de la caisse centrale et d'en gérer la sélection et la formation ;

d'assurer la responsabilité du système de garantie des déposants, le contrôle des mécanismes de solidarité de l'ensemble et d'organiser le contrôle du réseau.

Une fonction opérationnelle centrale qui recouvre la mise en œuvre des politiques de développement commercial et marketing de l'enseigne caisse d'épargne que ce soit directement ou par l'intermédiaire des structures régionales, l'élaboration de l'ensemble de la réglementation prudentielles et financière interne du groupe, l'intéressement collectif à la réussite financière des structures du réseau par la gestion de participations internes, la diversification stratégique au moyen de participations dans le cadre d'une politique d'acquisitions ou d'alliances.

Une fonction opérationnelle locale sur les métiers de la banque de détail en y intégrant la gestion des bilans et des risques propres à cette activité.

Une fonction opérationnelle spécialisée pour les métiers de la banque (gros marchés, gestion d'actifs, dépositaire, financement de projet ...) ou les services financiers spécialisés (par exemple crédit à la consommation, assurance-vie ...).

Une fonction " mission d'intérêt général " correspondant aux missions originelles des caisses d'épargne dans la vie de leur région et leur implication dans l'économie locale et sociale en appui aux collectivités locales.

e) Quelles structures et organisations pour concrétiser ces principes ?

Deux options sont possibles. La première consisterait à distinguer les fonctions clés du groupe selon le schéma suivant :

- le CENCEP, chef de réseau des caisses d'épargne régionales, organisme collégial de type syndical, serait chargé de la définition du positionnement stratégique, du contrôle de l'activité des caisses et de la délivrance de l'agrément des mandataires sociaux ;
- la Caisse centrale, organe financier central, opérateur financier et " régulateur " du réseau, assurerait la mise en œuvre du plan de développement ;
- les caisses d'épargne régionales, unités de base, organismes financiers de proximité, assumeraient la définition des plans d'actions locaux et la responsabilité financière.

Attributions des organes nationaux (schéma n° 1)

Caisse centrale des caisses d'épargne	CENCEP Organe central Chef de réseau
Élabore la réglementation financière interne au groupe, ainsi que la réglementation prudentielle	Représente le réseau et ses affiliés
Assure le marché financier interne	Exerce un contrôle administratif, financier et

(compensation, interbancaire, péréquation nationale, gestion trésorerie, placement des émissions, crédits en pool)	technique sur l'organisation et la gestion de ses affiliés
Assure l'accès aux marchés financiers, le refinancement des caisses	Définit et coordonne pour le groupe l'ensemble des stratégies pluriannuelles dans le cadre de schémas directeurs (sociale et salariale, méthode, fonds propres, mécanismes de solidarité, développement commercial et financier, marketing...)
Organise la politique des instruments financiers (arbitrage entre lignes de produits, optimisation coût ressources, ...)	Organise la garantie des déposants et des souscripteurs
Coordonne le développement des moyens informatiques	Assure la négociation sociale
Met en œuvre la politique commerciale nationale du réseau	Assure la formation des dirigeants
Détient des participations et gère des OPCVM	Gère la carrière et la mobilité des mandataires et cadres supérieurs
Assure la cohésion financière du réseau et met en œuvre les décisions financières du CENCEP	
Informe le réseau de l'évolution des marchés	
Gère les outils de garantie et de solidarité pour le compte du CENCEP	

La deuxième option, qui a la préférence du Rapporteur, retiendrait un nouveau schéma, renforçant la capacité d'entreprise du CENCEP par :

- fusion du CENCEP actuel et de la Caisse centrale en un organe unique devenant le nouveau chef de réseau ;
- représentation du réseau par la création de la Chambre des présidents de COS (Chambre syndicale du réseau) ;
- caisses d'épargne régionales (mêmes attributions dans le schéma précédent).

En outre, le CENCEP, actuellement groupement d'intérêt économique, serait transformé en une société anonyme dont le capital serait détenu par les caisses régionales et par la Caisse des dépôts et consignations.

Le CENCEP conserverait une structure duale à direction et conseil de surveillance. Au sein du conseil de surveillance, qui comprendrait des membres élus par les actionnaires en leur sein, à proportion du capital détenu, les représentants des caisses régionales se répartiraient en deux-tiers de membres de directoires et un tiers de membres de COS. Le directoire du CENCEP comprendrait cinq membres désignés par le Conseil de surveillance.

Attributions des organes nationaux (schéma n° 2)

<p align="center">CENCEP (nouveau) Organe central Chef de réseau</p>	<p align="center">Chambre des COS <i>(appellation à définir)</i></p>
<p>Toutes les fonctions CENCEP et Caisse centrale du schéma précédent :</p>	
<p><i>Représente le réseau et ses affiliés</i></p>	
<p><i>Exerce un contrôle administratif, financier et technique sur l'organisation et la gestion de ses affiliés</i></p>	<p>Surveille semestriellement les comptes du groupe Définit et approuve les affectations des résultats à la mission d'intérêt général</p>
<p><i>Définit et coordonne pour le groupe l'ensemble des stratégies pluriannuelles dans le cadre du schéma directeur fixé par la chambre des COS (sociale et salariale, méthode, fonds propres, mécanismes de solidarité, développement commercial et financier, marketing...)</i></p>	<p>Définit la politique et l'orientation du groupe sous la forme d'un schéma directeur</p>
<p><i>Met en œuvre la politique commerciale nationale du réseau</i></p>	
<p><i>Assure la cohésion financière du réseau et gère les outils de garantie et de solidarité</i></p>	
<p><i>Informe le réseau de l'évolution des marchés</i></p>	
<p><i>Élabore la réglementation financière interne au groupe, ainsi que la réglementation prudentielle</i></p>	
<p><i>Assure le marché financier interne (compensation, interbancaire, péréquation nationale, gestion trésorerie, placement des émissions, crédits en pool)</i></p>	
<p><i>Assure l'accès aux marchés financiers, le refinancement des caisses</i></p>	
<p><i>Organise la politique des instruments financiers (arbitrage entre lignes de produits, optimisation coût ressources, ...)</i></p>	
<p><i>Organise la garantie des déposants et des souscripteurs</i></p>	
<p><i>Détient des participations et gère des OPCVM</i></p>	
<p><i>Coordonne le développement des moyens informatiques</i></p>	
<p><i>Assure la négociation sociale</i></p>	<p>Approuve le plan social du groupe</p>
<p><i>Assure la formation des dirigeants</i></p>	<p>Approuve le plan de formation des dirigeants et du personnel</p>
<p><i>Gère la carrière et la mobilité des</i></p>	

Quelles que soient les structures retenues, l'organisation du groupe doit être centrée sur le développement d'un partenariat actif avec la Caisse des dépôts et consignations

En effet, le positionnement stratégique du réseau des caisses d'épargne est historiquement celui de " *banque de proximité* ", qu'il s'agisse de son positionnement clientèle ou de son positionnement produits.

Le groupe doit nécessairement renforcer ses atouts dans les années à venir sur ce positionnement de marché, et y consacrer prioritairement ses ressources et son développement, en qualité à la fois de producteur de services bancaires et de distributeur de produits financiers.

Une question demeure posée au groupe caisse d'épargne : *convient-il de compléter en interne, dans les années qui viennent, la gamme de services financiers et les compétences notamment liées au métier de banque d'investissement, considérant qu'existe là, à terme, une nouvelle source de rentabilité pour le groupe ?*

Or, d'une part, le groupe souffre d'un réel retard de développement dans ces domaines, lié au fait que certaines activités de fabrication de produits financiers ont été confiées naturellement à la Caisse des dépôts et consignations, et, d'autre part, les investissements à engager pour rentabiliser ces activités deviennent, en phase de concentration accélérée des marchés, de plus en plus importants et risqués.

Dans ce contexte, il apparaît que la solution d'un partenariat renforcé, technique et capitalistique, avec la Caisse des dépôts et consignations, dès lors qu'elle s'intègre à la logique de groupe proposée, représente une alternative réaliste à l'internalisation des métiers évoqués.

Dans le premier schéma proposé, d'organisation des organes centraux du réseau, la Caisse des dépôts et consignations ne serait plus au capital du CENCEP mais conserverait 40 % de participation dans la caisse centrale.

Dans le deuxième schéma, qui est celui proposé par le Rapporteur, la Caisse des dépôts et consignations participerait à hauteur de 20 % au capital du CENCEP nouveau⁸⁰ et conclurait avec le groupe des caisses d'épargne un contrat de partenariat sur dix ou quinze ans, doublé d'un pacte d'actionnaires (lui accordant un droit de *veto* sur certaines décisions du groupe, à définir en commun).

f) La banque autrement : la fonction " mission d'intérêt général " et son financement

⁸⁰ Ce montant permettrait à la CDC de consolider les comptes du groupe caisse d'épargne.

Les fondateurs des caisses d'épargne s'étaient assignés une mission d'éducation à l'épargne et de prévoyance. Toute l'évolution des caisses d'épargne est empreinte de cette philosophie et au-delà, de la " *mission éducative* " primitive, les caisses ont rapidement participé à la réalisation de projets locaux d'intérêt général. Chacun a en mémoire les bains douches municipaux ou d'autres équipements locaux⁸¹ financés par les caisses d'épargne

La loi, comme cela a été indiqué, prévoyait que le *boni* des résultats, au-delà des affectations au développement des caisses d'épargne, était affecté à des missions d'intérêt général.

Récemment, le réseau a défini, dans sa charte de Deauville, la création d'un dividende social de 10 %.

Il faut que le réseau retrouve cette ambition originelle et originale et l'amplifie. C'est pourquoi, le Rapporteur propose d'affecter le résultat des caisses d'épargne au subventionnement de projets régionaux ou locaux.

Bien entendu, ne seraient ainsi affectées que les sommes dégagées après la mise en réserve des résultats pour le développement et la modernisation, le provisionnement et la rémunération des sociétaires.

Le Parlement pourrait, dans la loi de réforme sur les statuts, définir les secteurs d'intervention possibles des caisses d'épargne tout en les limitant à quatre ou cinq grands secteurs.

Chaque année, les conseils régionaux feraient des propositions au COS de la caisse concernée (ou des caisses, s'il en existe plus d'une dans la région) quant aux secteurs d'intervention souhaités. Les COS, souverainement, mais après concertation affecteraient, à tel ou tel secteur, un pourcentage de leur résultat en fonction de leur propre politique d'intervention. Il pourrait s'agir d'interventions par financement direct ou de subventions, voire, dans le cadre de secteurs économiques, si l'idée en était retenue, de prises de participation en fonds propres dans la micro-économie.

Dans l'état actuel du réseau, compte tenu de sa trop faible rentabilité, le mécanisme décrit ne dégagerait pas de grandes capacités de financement, et il est donc souhaitable de prévoir **un dispositif d'amorçage**.

L'objectif de la réforme, outre son aspect institutionnel, doit viser à dégager une " rentabilité " du réseau du même ordre de grandeur que celle des banques commerciales françaises. Il est probable que ce résultat ne sera pas atteint avant quelques années.

- Dans la période transitoire, il est proposé :
- de " reprendre " la dotation initiale de l'État aux Fonds centraux de 3 milliards de francs pour l'affecter à cette mission. En effet, cette dotation exceptionnelle n'a jamais été actée comme un don au réseau

⁸¹ Voir "les composantes des fonds propres des caisses d'épargne".

mais peut être assimilée à une " dote ", au sens du droit civil. Ce qui justifie et autorise l'État à en réclamer la restitution (revalorisée à 8,5 milliards de francs) au moment où le réseau se dote de nouveaux statuts.

Un fonds de concours individualisé dans le budget de l'État permettrait ainsi à ce dernier, en concertation avec les collectivités territoriales, d'affecter ces fonds à des œuvres d'intérêt général.

- de vendre des parts de sociétaires.
Chaque année, en 1999, 2000, 2001 et éventuellement 2002, ou plus rapidement si le réseau le peut, les tranches de 5 milliards de francs, résultat du placement des parts de sociétaires, seraient affectées à des dépenses locales, par exemple pour moitié au budget général de l'État et pour moitié au fonds de concours précédemment évoqué.
- de prendre ensuite le relais par les résultats des caisses d'épargne avec le mécanisme de concertation COS-autorités territoriales.

g) Pour un contrat social et un véritable projet d'entreprise

La mise en œuvre d'une pareille réforme ne peut se concevoir sans une adhésion forte et entière du personnel à l'éthique et à la stratégie proposée.

Il semble opportun au Rapporteur qu'un véritable " *contrat social* " soit proposé aux personnels et aux dirigeants des caisses d'épargne.

Une entreprise qui se développe et réussit est une entreprise qui crée des emplois. Si la priorité doit être celle de la conservation et du développement de l'emploi, pour autant il ne peut être fait abstraction du fort courant d'embauches réalisé ces dernières années. Compte tenu de l'existence d'une proportion encore élevée d'emplois administratifs dans certaines caisses, le personnel doit être réorienté prioritairement vers des emplois de commercialisation. Pour ce faire, le " *contrat social* " doit prévoir un plan de formation négocié permettant des évolutions de carrière d'une filière à l'autre. Par ailleurs, le développement du temps de travail choisi, la réduction du temps de travail, l'enrichissement du dialogue social sont les bases d'un accord durable.

L'introduction d'une formation " ouverte " permettra la mise en œuvre de la mobilité nécessaire au réseau, de la même façon que la rémunération de l'expertise ou de la performance ne sont pas à écarter *a priori*, à partir du moment où les règles du jeu social sont clairement négociées, définies et acceptées.

C'est à ce titre que les propositions du Rapporteur sur la commission paritaire nationale apparaissent comme une voie de " compromis acceptable par tous ", faute de quoi le cadre du droit commun devra s'appliquer⁸².

⁸² Soit abaissement de 75 % à 60 % de la majorité requise en commission paritaire nationale, soit maintien de la majorité qualifiée des trois quarts, mais alignement de la procédure de dénonciation des accords collectifs sur le droit commun. (Pour plus de précisions, voir la "responsabilisation de la procédure de négociation des accords collectifs").

En ce qui concerne le **projet d'entreprise**, il ne doit pas être sacrifié à un quelconque souci de choix entre banalisation et intégration au secteur public qui aurait pour conséquence, quelqu'en soit le sens, un appauvrissement du paysage financier français. Au contraire, la persistance du caractère original des caisses d'épargne doit faire partie des objectifs de la réforme, tenant compte à la fois de leur enracinement local, de leur participation à des politiques d'intérêt général et de leur importance dans le paysage bancaire des ménages français.

Dotées de statuts rénovés, pourvues d'un contrat social fort et équitable sur le partage de la croissance générée, certaines que la stratégie développée est susceptible d'assurer l'avenir du groupe, les caisses d'épargne pourront envisager leur avenir avec confiance.

Cet avenir devra les voir se consolider en France, seules ou avec des partenaires partageant leur philosophie, mais plus encore en Europe où, en partenariat avec d'autres caisses d'épargne, elles contribueront à modeler le paysage financier du marché européen unifié.

La part de marché de toutes les caisses d'épargne européennes, la force de leur image de marque, leurs fonds propres abondants, qu'il faudra utiliser de façon avisée, offrent aux caisses d'épargne françaises et européennes l'occasion unique de s'inscrire dans un paysage renouvelé.

Dans une économie financière mondialisée, il reste un rôle vital et fondamental à jouer pour des institutions financières décentralisées, ancrées dans leurs régions et au service de toutes les couches de la population.

Conclusion

Au terme de cette mission, et après avoir entendu à la fois les personnels et les dirigeants des caisses d'épargne, mais aussi les représentants des élus et ceux du monde économique, financier et associatif, un certain nombre de conclusions peuvent être dégagées, qui sont de nature à déterminer les orientations d'une réforme du réseau.

Tout d'abord, il apparaît qu'il existe un besoin au sein du secteur bancaire français, pour un réseau généraliste de proximité au service d'une clientèle familiale et populaire de particuliers et recyclant les dépôts qu'il reçoit au profit de l'économie régionale.

Afin d'être à même de répondre à ce besoin, les caisses d'épargne doivent être soumises à une obligation de résultat qui leur permette de développer leur produit net bancaire et de réduire leur coefficient d'exploitation.

Dans ce contexte et compte tenu de la culture des caisses d'épargne, le statut le mieux adapté est le statut mutualiste ou coopératif qui permettrait de les doter de propriétaires, sociétaires de chaque caisse régionale, attachés à la notion de proximité et de valeur ajoutée collective au service de l'économie locale et de l'intérêt général et qui, par conséquent, seraient en mesure d'introduire une pression pour l'amélioration des résultats, sans remettre en cause le but non lucratif des caisses d'épargne.

En ce qui concerne les modalités de ce changement de statut, après mûre réflexion, il semble que les parts de sociétaire devraient faire l'objet d'une vente, et non pas d'une distribution gratuite, que cette vente devrait être ouverte à l'ensemble des clients, qu'il s'agisse des déposants ou des collectivités locales, clientes en qualité d'emprunteur, mais aussi, au personnel, avec des modalités préférentielles. Pour tenir compte des capacités de placement des parts, cette cession pourrait être étalée sur trois ou quatre ans, les caisses d'épargne faisant l'avance du produit de la cession à un compte d'affectation spéciale, individualisé au sein du budget de l'État et destiné à apporter un financement complémentaire à des équipements d'utilité régionale qui pourraient, par exemple, être définis dans le cadre des contrats de plan ou être individualisés par l'intermédiaire d'un fonds de concours créé à cet effet.

Quant à la portion des 65 milliards de francs de fonds propres qui serait cédée sous forme de parts de coopérateurs, elle serait fonction, d'une part, de la capacité des caisses à verser une rémunération qui devrait être au moins équivalente à celle du livret A et, d'autre part, de la fraction des fonds propres qui resterait disponible après provisionnement du passif social et reversement éventuel à l'État de la dotation de 3 milliards de francs versée en 1984 aux fonds centraux.

Compte tenu de ces paramètres et de la capacité de placement des caisses régionales, il semble difficile d'envisager que la part des fonds propres mise en vente puisse excéder de beaucoup les 15 à 20 milliards de francs.

La mission d'intérêt général serait, par ailleurs, clairement définie et concrétisée par l'affectation d'une part du résultat net après mise en réserve, provisionnement et rémunération des sociétaires, au subventionnement d'équipements d'intérêt local ou régional, ce qui ancrerait encore davantage les caisses d'épargne dans l'économie régionale et justifierait leur spécificité au sein du monde bancaire.

Le bon fonctionnement de ce schéma suppose une organisation solide du réseau, avec un centre fort, qui pourrait être construit en fusionnant le CENCEP et la Caisse centrale et en définissant de manière claire et équilibrée les relations avec la Caisse des dépôts et consignations qui a vocation à demeurer le principal partenaire du groupe.

Cet organe central, qui assurerait la centralisation des liquidités des caisses, cumulerait ainsi les fonctions d'ingénierie financière, de définition et de contrôle de l'application des normes prudentielles et de représentation des caisses d'épargne auprès des pouvoirs publics et des autres établissements financiers. Il lui appartiendrait en outre de mettre en place une véritable gestion des carrières des cadres dirigeants qui aille au-delà du simple agrément des mandataires sociaux choisis par les conseils d'orientation de surveillance. A ces côtés, un organe syndical assurant la représentation du réseau serait chargé de définir la politique et l'orientation du groupe, de veiller à l'affectation des résultats à la mission d'intérêt général et de surveiller les comptes.

En ce qui concerne le personnel, le changement de statut juridique des caisses n'entraînerait pas, en lui-même, de remise en cause des accords collectifs qui régissent les conditions de travail au sein de l'entreprise. En revanche, il semble souhaitable de modifier les règles de majorité au sein de la Commission paritaire nationale, afin de revitaliser le dialogue social et la négociation au sein de cette instance, sans pour autant remettre en cause le respect des règles démocratiques qui veulent que l'ensemble des organisations représentatives du personnel puissent s'exprimer.

Enfin, il est nécessaire que la Caisse générale des retraites des personnels des caisses d'épargne et de prévoyance rejoigne la solidarité interprofessionnelle au sein de l'AGIRC et de l'ARRCO, tout en trouvant les moyens de garantir, au sein d'un régime chapeau, l'essentiel des acquis des personnels en place qui sont, en partie, la contrepartie de cotisations plus élevées que celles des autres salariés.

À ces conditions, il me paraît possible, dans le droit fil de l'inspiration qui a présidé aux lois du 1^{er} juillet 1983 et du 10 juillet 1991, de permettre aux caisses d'épargne d'accomplir un nouveau pas dans une dynamique placée au service de la Nation et qui justifie le maintien d'une institution originale, tirant une légitime fierté de l'attachement et de la confiance que lui manifeste l'ensemble des Français.

Annexes

Parts de marché des caisses d'épargne par rapport aux principales banques françaises

Répartition des salaires en % par salarié du groupe caisses d'épargne adhérent à la CGRPCE

Liste des personnes entendues par le rapporteur

Fonctions centrales des réseaux décentralisés

Parts de marché des caisses d'épargne par rapport aux principales banques françaises

Parts de marché des banques françaises en 1990 et 1996 : dépôts

	Caisses d'épargne		Crédit Agricole		Crédit Mutuel		BNP		Société Générale	
	1990	1996	1990	1996	1990	1996	1990	1996	1990	1996
<i>(en %)</i>										
Dépôts à vue tous agents	2,7	4,1	17,4	18,1	2,9	3,5	9,0	8,1	7,4	7,4
Livret A et bleu	53,8	52,8	-	-	11,2	11,9	-	-	-	-
CODEVI	19,2	14,0	32,9	33,0	3,6	6,2	8,7	9,3	8,7	9,3
LEP	42,4	38,7	20,0	20,3	7,5	8,1	3,5	3,2	2,9	2,7
Épargne Logement °	17,3	16,9	30,4	30,1	6,5	9,0	11,5	9,5	7,3	7,1
PEP	22,5	20,4	44,4	41,9	9,5	8,7	3,8	4,0	3,9	4,5
OPCVM	5,2	4,1	14,0	11,2	2,9	1,8	9,7	10,3	10,6	11,1
Assurance Vie °	1,3	5,8	6,8	10,8	2,6	3,9	2,5	4,0	2,1	4,0

	Crédit Lyonnais		Banques Populaires		La Poste		Autres	
	1990	1996	1990	1996	1990	1996	1990	1996
<i>(en %)</i>								
Dépôts à vue tous agents	8,5	6,9	5,9	6,3	11,4	11,4	34,8	34,2
Livret A et bleu	-	-	-	-	35,0	35,2	-	-
CODEVI	9,5	8,5	4,1	6,0	7,0	5,1	6,3	8,6
LEP	2,7	1,8	1,5	2,0	16,9	20,4	2,6	2,8
Épargne Logement °	9,3	6,9	6,2	6,0	5,8	8,3	5,7	6,2
PEP	4,3	5,4	5,3	6,2	3,4	2,0	2,9	6,0
OPCVM	10,2	10,1	3,8	3,9	3,0	5,6	40,6	41,9
Assurance Vie °	2,4	3,2	1,5	2,6	4,0	7,2	76,8	58,5

Parts de marché des banques françaises en 1990 et 1996 : en cours de crédits

	Caisses d'épargne		Crédit Agricole		Crédit Mutuel		BNP		Société Générale		Crédit Lyonnais		Banques Populaires		Autres
	1990	1996	1990	1996	1990	1996	1990	1996	1990	1996	1990	1996	1990	1996	
<i>(en %)</i>															
Prêts habitat	10,3	10,4	22,4	24,3	4,7	7,2	7,4	6,7	5,7	5,9	6,4	5,7	3,2	4,7	39,9

Trésorerie particuliers	3,0	4,3	12,7	10,7	6,0	7,9	5,1	5,2	4,0	3,4	5,0	3,4	4,2	4,9	60,0
Entreprises Individuelles	1,0	1,9	45,2	45,7	4,8	7,3	AFB 1990 : 31,7		AFB 1996 : 26,8		6,4	7,3	18,9		
Sociétés	0,5	1,6	6,9	9,1	1,2	1,3	AFB 1990 : 46,8		AFB 1996 : 41,4		3,1	3,8	41,5		
Autres agents	9,3	13,1	11,2	10,6	3,8	2,1	AFB 1990 : 8,5		AFB 1996 : 14,9		1,4	0,9	65,9		

Répartition des salaires en % par salarié du groupe caisses d'épargne adhérent à la CGRPCE

	1 à 100.000	100.001 à 200.000	200.001 à 300.000	300.001 à 400.000	400.001 à 500.000	500.001 à 600.000	600.001 à 700.000	700.001 à 800.000	800.001 à 900.000	900.001 à 1.000.000	> à 1.000.001	T
CENCEP	3,97	29,96	18,41	19,86	16,97	5,05	2,89	1,44	0,00	0,36	1,08	0
CGRPCE	10,00	52,00	26,00	8,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
CRBF	11,54	38,46	42,31	7,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0
CTICEP	0,00	6,25	6,25	43,75	37,50	6,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
CTR Est	0,00	0,00	100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
CTR Aquitaine- Poitou- Charentes	2,78	35,42	46,53	13,19	1,39	0,00	0,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0
CTRCEB	3,45	22,99	51,72	16,09	4,60	1,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
CTRCEMPL	5,04	23,53	52,94	14,29	3,36	0,00	0,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0
CTRCEPDL	3,70	26,85	58,33	10,19	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
CE Alsace	6,32	54,85	32,78	3,48	1,47	0,64	0,27	0,09	0,00	0,09	0,00	1
CE Aquitaine- Nord	4,62	54,49	34,76	4,27	1,42	0,27	0,09	0,00	0,09	0,00	0,00	1
CE Centre Val de Loire	8,37	54,37	32,70	3,17	0,89	0,25	0,13	0,13	0,00	0,00	0,00	1
CE Champagne- Ardenne	7,11	49,34	38,42	3,16	1,58	0,00	0,26	0,00	0,13	0,00	0,00	1
CE d'Auvergne	3,96	63,32	28,50	3,17	0,53	0,00	0,40	0,13	0,00	0,00	0,00	1
CE de Basse- Normandie	6,59	53,72	34,67	2,87	1,43	0,14	0,43	0,00	0,00	0,14	0,00	1
CE de Bourgogne	4,24	60,50	29,29	3,95	1,45	0,29	0,19	0,00	0,10	0,00	0,00	1
CE de Bretagne	5,17	55,95	35,00	2,67	0,95	0,09	0,09	0,09	0,00	0,00	0,00	1
CE de Côte d'Azur	3,76	48,96	39,24	6,51	0,94	0,34	0,13	0,13	0,00	0,00	0,00	4
CE de Flandre	6,50	40,73	45,98	5,07	0,86	0,38	0,38	0,00	0,00	0,10	0,00	1
CE de Franche- Comté	5,69	62,39	25,51	4,37	1,31	0,44	0,15	0,15	0,00	0,00	0,00	1
CE de Haute- Normandie	7,22	51,83	35,24	4,31	0,75	0,37	0,00	0,19	0,09	0,00	0,00	1
CE de Guadeloupe	3,64	63,64	27,27	1,82	1,82	1,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
CE de La Réunion	25,00	75,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
CE de Lorraine-	7,64	47,17	40,84	3,43	0,40	0,00	0,26	0,13	0,13	0,00	0,00	1

Nord												
CE de Midi-Pyrénées	4,84	41,63	44,73	6,51	1,24	0,74	0,12	0,12	0,00	0,06	0,00	4,00
CE de Picardie	5,31	54,97	33,53	4,42	0,69	0,39	0,59	0,00	0,10	0,00	0,00	1,00
CE des Alpes	5,50	59,43	28,34	4,36	1,52	0,47	0,00	0,28	0,00	0,00	0,09	1,00
CE des Pays de l'Adour	7,80	52,86	31,37	5,89	1,04	0,87	0,00	0,17	0,00	0,00	0,00	1,00
CE des Pays du Hainaut	5,19	50,45	37,21	5,55	0,72	0,54	0,18	0,18	0,00	0,00	0,00	1,00
CE des Pays lorrains	7,11	54,60	34,73	2,10	0,65	0,48	0,16	0,00	0,16	0,00	0,00	1,00
CE du Languedoc-Roussillon	8,16	53,62	32,62	4,11	0,85	0,28	0,00	0,28	0,00	0,07	0,00	1,00
CE du Limousin	4,86	50,27	37,30	5,42	1,62	0,18	0,36	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
CE du Pas-de-Calais	4,23	44,10	44,77	5,01	1,22	0,45	0,11	0,11	0,00	0,00	0,00	1,00
CE du Val de France-Orléanais	3,98	46,34	41,18	6,13	1,72	0,22	0,43	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
CE Ile-de-France-Nord	7,05	47,55	36,80	6,81	1,19	0,36	0,12	0,00	0,12	0,00	0,00	1,00
CE Ile-de-France-Paris	6,32	42,91	43,37	5,17	1,43	0,40	0,15	0,06	0,06	0,09	0,03	1,00
CE Ile-de-France-Ouest	8,70	41,06	39,86	8,57	1,21	0,36	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
CE Loire-Drôme-Ardèche	6,88	51,13	35,18	5,24	1,17	0,16	0,00	0,08	0,08	0,08	0,00	1,00
CE Martinique	4,29	70,00	18,57	4,29	2,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CE Nouméa	0,00	22,00	68,00	8,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CE Pays de la Loire	6,89	50,39	37,46	3,62	1,14	0,28	0,14	0,00	0,07	0,00	0,00	1,00
CE Poitou-Charentes	5,56	47,47	39,72	5,16	1,29	0,50	0,20	0,10	0,00		0,00	1,00
CE Provence-Alpes-Corse	6,17	53,25	34,24	5,14	0,79	0,23	0,00	0,09	0,05	0,00	0,05	1,00
CE Rhône-Alpes-Lyon	9,13	56,15	29,77	3,28	1,06	0,28	0,06	0,22	0,00	0,00	0,06	4,00
Centre de traitement d'informations interbanc	4,55	72,73	13,64	4,55	4,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CTIR des CE Midi II	4,21	8,42	54,74	30,53	2,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CTR des CE Alsace-Lorraine-	0,00	19,23	26,92	23,08	19,23	11,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Nord												
CTR des CE Région Nord	3,51	44,74	39,91	8,77	1,75	0,88	0,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Moyennes des adhérents	6,15	50,01	36,52	5,17	1,35	0,41	0,20	0,11	0,04	0,03	0,02	

Fonctions centrales des réseaux décentralisés

I. Fonctions d'organe central

Grandes fonctions	Réseau des caisses d'épargne		Réseau du Crédit agricole	
	Fonctions	Entité	Fonctions	Entité
1.1.- Représentation légale des établissements affiliés auprès des autorités	- Banque de France - CECEI - Commission bancaire - AFECEI	CENCEP	Idem	CNCA CNCA - FNCA
1.2.- Création et suppression d'établissements de crédit	- Création et suppression de caisses par liquidation amiable ou fusion	CENCEP	- Attribution d'aides (par le CA)	CNCA
1.3.- Garantie des déposants (liquidité, solvabilité)	- Organisation de la garantie obligatoire pour tous les établissements affiliés - Mise en place d'un dispositif " système équivalent " - Fonds de garantie	CENCEP	Idem Idem - Disparition du Fonds de Garantie des dépôts (L. 18/01/88) - Contregaranties des caisses régionales au profit de la CNCA, elle-même garantissant les caisses régionales	CNCA CNCA
1.4.- Responsabilité du respect des dispositions légales et réglementaires applicables au réseau	- Responsabilité générale - Pouvoir réglementaire - Pouvoir de contrôle - Rôle de censeur auprès des caisses d'épargne et des établissements affiliés	CENCEP CENCEP CENCEP	Idem Idem Idem - Pas de censeur	CNCA CNCA CNCA
1.5.- Normes prudentielles - gestion des grands	- Etablissement de normes prudentielles par	CENCEP	CNCA en concertation avec la FNCA.	CNCA

équilibres du bilan groupe	voie réglementaire			
1.6.- Contrôle de l'organisation et de la gestion (normes, budget et contrôle de gestion)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle sur pièce (remontées Commission bancaire) - Contrôle sur place et sur pièces (Inspection générale) - Lien entre l'Inspection générale et les contrôleurs internes des caisses d'épargne - Normes de progression budgétaire (masse salariale...) - Remontée des comptes annuels et vérification dans le cadre de la consolidation 	CENCEP	<p style="text-align: center;">Idem</p> <p style="text-align: center;">Idem</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normes uniformes de présentation des comptes et bilans, procédure de contrôle budgétaire assez légère. - Approbation préalable des comptes annuels (bilan, compte de résultat, projet de répartition des excédents) avant vote en AG 	<p style="text-align: center;">CNCA</p> <p style="text-align: center;">CNCA</p> <p style="text-align: center;">CNCA</p> <p style="text-align: center;">CNCA</p>
1.7.- Établissements en difficulté	<ul style="list-style-type: none"> - Surveillance particulière (décision ponctuelle) - Désignation d'un administrateur provisoire - Participation des fonds centraux avec plan de redressement 	CENCEP	<ul style="list-style-type: none"> - Nomination d'une commission chargée de la gestion provisoire (cf 1-9) - Avances financières avec clause de retour à meilleure fortune (avances à taux variable et décroissant dans le temps) 	<p style="text-align: center;">CNCA</p> <p style="text-align: center;">CNCA</p>
1.8.- Dirigeants . Nomination	- Agrément CENCEP	CENCEP	- Agrément directeurs généraux	CNCA

. Révocation	- Retrait d'agrément CENCEP			CNCA
. Rémunération	- Fixation de barème - Comité de rémunérations avec censeur		- Approbation de la rémunération des directeurs de caisses régionales, y compris la gratification (classement des caisses régionales en trois catégories-barèmes)	
. Carrière formation	- Formation légère des présidents et membres de COS		- Formation des dirigeants	FNCA (IFCAM)
. Cumul de fonctions	- Pas de formation structurée pour les mandataires		. Y compris les administrateurs	
	- Dispositif de formation pour les cadres		. Parcours professionnel très structuré	
	- Autorisation		. Listes d'aptitude aux fonctions de DG et DGA (représentants CNCA dans les commissions d'inscription aux listes d'aptitude)	CNCA
			(IFCAM : 50 % CNCA 50 % FNCA)	
			Idem	
1.9 - Pouvoir de sanction	- Sanctions contre les dirigeants - Sanctions contre les établissements - Commission de contrôle - Administration provisoire	CENCEP (règlement intérieur)	- Révocation - Nomination d'une commission chargée de la gestion provisoire	CNCA Décision du DG CNCA
Grandes fonctions	Réseau des banques populaires	Réseau du Crédit mutuel		

	Fonctions	Entité	Fonctions	Entité
1.1.- Représentation légale des établissements affiliés auprès des autorités	Idem (article 21 loi bancaire)	CSBP	Idem	CNCM
1.2.- Création et suppression d'établissements de crédit	Idem	CSBP	Idem (art 5 ord. 16 oct. 1958 et art. 2 statuts) (sur initiative des Fédérations régionales)	CNCM
1.3.- Garantie des déposants (liquidité, solvabilité)	Idem - Administration du fonds collectif de garantie par la CSBP - Possibilité de droit de tirage sur les BP dans la limite de leurs fonds propres en cas d'insuffisance du FCG.	CSBP	Idem (art. 2 statuts) - Garantir la liquidité et la solvabilité de chaque caisse et de l'ensemble du réseau - Garantie à deux niveaux : fédéral et national	CNCM CNCM/ Fédérations
1.4.- Responsabilité du respect des dispositions légales et réglementaires applicables au réseau	Idem - Pas de rôle de censeur auprès des BP	CSBP	- Veiller au respect des dispositions réglementaires et statutaires (art. 2 statuts) - Pas de censeur, mais président de la CNCM ou son représentant invité de droit aux CA des Fédérations et caisses régionales.	CNCM
1.5.- Normes prudentielles - gestion des grands équilibres du bilan groupe	- Édiction de règles internes - Adoption des règles générales de gestion des excédents de trésorerie. (art. 14 décret 21/12/1936)	CSBP	- Pouvoir de fixer des règles - Édiction de règles pour les caisses locales	CNCM Fédérations
1.6.- Contrôle de l'organisation et de	Idem	CSBP	- Contrôle des Fédérations régionales et des caisses locales	CNCM

la gestion (normes, budget et contrôle de gestion)	<p>Idem</p> <p>- Particularité : Inspecteurs nommés par le Conseil syndical de la CSBP.</p> <p>Visa préalable du Conseil central du crédit de la CSBP pour les crédits (art. 10 décret 21/12/36) :</p> <p>dépassant les limites déterminées, par la CSBP suivant le tableau établi à cet effet par le Conseil syndical (tenant compte de la taille de chaque BP, montant du capital et des réserves).</p> <p>- Autorisations de découvert des BP concernant les membres de leur conseil d'administration ou les membres du conseil d'administration d'un autre établissement de crédit populaire (art. 3 L. 17 mars 1934)</p>		<p>(art. 5 ord. 16 oct. 1958)</p> <p>- Inspection générale et contrôle des caisses locales par les Fédérations par délégation de la CNCM (art. 11-2 statuts). Inspecteurs de la Fédération jouent le rôle des CAC dans les caisses locales.</p> <p>- Approbation préalable des comptes consolidés (Fédération-caisse régionale et caisses locales) avant vote en AG .</p>	<p>CNCM</p> <p>CNCM</p>
1.7.- Établissements en difficulté	<p>Idem</p> <p>Idem</p> <p>- Intervention du fonds collectif de garantie</p>	<p>CSPB</p> <p>CSPB</p> <p>CSPB</p>	<p>Idem</p> <p>Idem</p> <p>- Participation du fonds collectif de garantie. Contribution exceptionnelle ou avances financières demandées</p>	<p>CNCM</p> <p>CNCM</p> <p>CNCM</p>

			<p>aux Caisses fédérales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intervention éventuelle de la CCCM. - Participation des fonds de garantie régionaux 	Fédérations
1.8.- Dirigeants	- Agrément pour l'élection des présidents, vice-présidents des BP et pour la nomination des directeurs généraux des BP.			
. Nomination			- Agrément du Directeur général et du responsable du service de l'inspection de chaque caisse et de chaque Fédération régionale (art. 18 statuts) DG agrément provisoire un an puis confirmation	CNCM
. Révocation	- Possibilité de retrait d'agrément à tout moment.		- Retrait d'agrément des présidents et DG des fédérations et caisses régionales	CNCM
. Rémunération	(article 2 loi 1934, article 6 décret 21/12/36 et art. 14 statuts CSBP)	CSBP	- Suspension des CA des caisses locales	Fédérations
. Carrière formation	- Agrément préalable de l'augmentation du montant global de l'indemnité de présence prévue par les BP pour les administrateurs, agréments des indemnités possibles pour les présidents et vice-présidents des BP (art. 28 statuts types des BP régionales)	CSBP	- Pas de pouvoir actuel pour rémunération	
. Cumul de fonctions	- Liste d'aptitude à la fonction de DG - Centre de perfectionnement		- Formation des présidents et membres des CA, dirigeants et cadres (structure spécifique d'animation : CETEF : centre d'études techniques, d'évaluation et de formation)	CNCM

	<p>au management</p> <p>pour les cadres supérieurs.</p> <p>- Suivi et gestion de la carrière des DG des BP sous la responsabilité du DG de la CSBP (organisation des mouvements, grilles de rémunération etc.).</p>			
1.9 - Pouvoir de sanction	<p>- Radiation possible d'une BP de la liste des banques affiliées à la CSBP.</p> <p>- Suspension conseil d'administration d'une BP et nomination d'un administrateur provisoire en cas de refus par un CA de prendre acte du retrait d'agrément d'un dirigeant de BP</p>	CSBP	<p>- Sanctions à l'encontre des caisses par le Comité central - avertissement, blâme, radiation (art. 8 à 10 D 25 nov. 1967)</p> <p>- Sanctions et exclusion (art. 9 et 10 statuts)</p> <p>- Commission de contrôle et de révision (art. 23 statuts)</p>	<p>CNCM</p> <p>CNCM</p> <p>CNCM</p>

II Fonctions de chef du réseau

Grandes fonctions	Réseau des caisses d'épargne		Réseau du Crédit agricole	
	Fonctions	Entité	Fonctions	Entité
2.1.- Assistance et conseil (juridique, fiscal, RH, marketing, commercial, financier, contrôle de gestion, informatique)		CENCEP	- Mise à disposition de services communs dans les domaines de la gestion de la convention collective, le conseil et l'expertise fiscale, la coordination en matière de sécurité bancaire, la technologie.	FNCA
	- Conseil et ingénierie financière pour la gestion de la dette du groupe	CCCEP		CNCA

			- Prestations de service se rattachant à son objet social	
2.2.- Filiales :	- Décision de création de filiales	CENCEP	- Responsabilité du développement international et de filiales	CNCA
- Prises de participations	- Prise de participation pour le groupe	Écureuil Partici FSM	- CNCA, société mère de filiales nationales	CNCA
Contrôle stratégique et de gestion des filiales	- Contrôle	CENCEP/EP	- Pouvoir ou prise de contrôle	CNCA
2.3.- Définition des produits et services offerts à la clientèle	- Exclusivité de la définition des produits et services (Comité des agréments)	CENCEP	- Conception et élaboration des produits d'épargne et de crédit + 2 ans (pas de pouvoir exclusif)	CNCA
	- Création		- (Existence d'un GIE d'innovation)	
	- Fixation des taux (selon les produits)		- Examen dans le cadre des commissions nationales de la FNCA avant vote par le CNCA	
2.4.- Représentation du réseau et négociation pour son compte	- Représentation générale	CENCEP	- Au près de tous organismes ou institutions	FNCA CNCA/ FNCA FNCA
	- Représentation comme employeur (Comité de groupe)	CENCEP	. de droit public pour tout ce qui est politique	CNCA
	- Négociation et conclusion d'accords nationaux et	CENCEP	. de droit privé pour ce qui est technique	
			- Signature de toute convention collective	

	internationaux - Représentation du groupe auprès des instances professionnelles pour les échanges interbancaires	CCCEP	pour le compte des caisses régionales. - Accords d'affaires (ou CA Indosuez)	CEDICAM
2.5.- Définition des orientations stratégiques		CENCEP	- Définir une politique du CA (lors de la convention annuelle FNCA/CNCA).	FNCA
2.6.- Marketing stratégique et définition de la politique commerciale	- Définition de la politique commerciale - Élaboration du plan marketing	CENCEP (en liaison avec les CE)	- Faciliter et promouvoir le développement des caisses régionales et de l'ensemble du groupe (Comité national mixte FNCA/CNCA) :	CNCA
2.7.- Définition des politiques de développement du réseau (distribution, informatique, logistique)	- Définition de la politique d'implantation et d'équipement du réseau - Autorisation des ouvertures et fermetures d'agences - Définition de la signalétique commune - Politique informatique convergence applicative	CENCEP	- Liberté laissée aux caisses régionales - Seulement définition d'un logo commun - Comité national mixte FNCA/CNCA : définition des priorités des projets informatiques des années à venir.	Caisses régionales CNCA/ FNCA CNCA/ FNCA

Grandes fonctions	Réseau des banques populaires		Réseau du Crédit mutuel	
	Fonctions	Entité	Fonctions	Entité
2.1.- Assistance et conseil	- Assistance et conseil, notamment dans les domaines du	CSBP	Éventuellement assistance inter-fédérations	CNCM/ Fédérations

(juridique, fiscal, RH, marketing, commercial, financier, contrôle de gestion, informatique)	marketing et de l'informatique. - Conseil et ingénierie financière	CCBP	- Conseil en matière financière	CNCM
2.2.- Filiales : - Prises de participations Contrôle stratégique et de gestion des filiales	- Décisions de création de filiales communes ou prise de participations dans les filiales spécialisées : sociétés de crédit bail, SICAV, fonds communs de placement, sociétés civiles de placements immobiliers (article 3 statuts CCBP). (dans les filiales nationales, CCBP détient 51 % du capital ex : Natexis) - Agrément pour participations des BP - Contrôle des filiales	CCBP CSBP CSBP	- Création de filiales et participations (initiative des fédérations) - Droit de suite effectif	CNCM CNCM
2.3.- Définition des produits et services offerts à la clientèle	- Création et développement des produits ou services financiers destinés à la clientèle (produits financiers CCBP-PEP au bilan des BP : CSBP)	CCBP et CSBP		Fédérations
2.4.- Représentation du réseau et négociation pour son compte	- Représentation collective des BP pour la défense de leurs droits et de leurs intérêts communs.	CSBP	- Représentation collective des caisses (art. 2 statuts). Représentation de la caisse centrale (art. 4 statuts CCCM)	CNCM

	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation de la convention collective nationale (Commission paritaire nationale a décidé l'adhésion à la convention collective AFB) - Négociation et conclusion d'accords nationaux et internationaux <p style="text-align: center;">Idem</p>	<p>CSBP</p> <p>CCBP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation d'accords de branche - Négociation des accords collectifs au niveau régional - Politique de présence et de concertation sur la plan national et international (art. 2) - Accords internationaux au niveau fédéral 	<p>CNCM Fédérations</p> <p>CNCM Fédérations</p>
2.5.- Définition des orientations stratégiques		CSBP	- Veiller à la cohésion du réseau (art. 2 statuts)	CNCM
2.6.- Marketing stratégique et définition de la politique commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Définition d'une politique de développement du groupe très importante <p>(50 % des tâches de la CSBP)</p>	CSBP	- Politique commerciale	<p>Fédérations</p> <p>Harmonisation CCCM</p>
2.7.- Définition des politiques de développement du réseau (distribution, informatique, logistique)	<ul style="list-style-type: none"> - Liberté des BP - Liberté des BP - Signalétique commune - Politique informatique 	<p>CSBP</p> <p>CSBP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre national défini par le CNCM - Agences - Charte nationale - Impulsion nationale mais influence du CNMP (centre national des moyens de paiement) 	<p>Fédérations</p> <p>Fédérations CNCM</p> <p>CNCM</p>

III. Fonctions opérationnelles pour l'ensemble du réseau

Grandes fonctions	Réseau des caisses d'épargne		Réseau du Crédit agricole	
	Fonctions	Entité	Fonctions	Entité

3.1.- Centralisation de la collecte et fonds propres	- Centralisation des fonds en instance d'emploi	CCCEP/ CDC	- Emploi des fonds propres des caisses régionales - Centralisation de l'épargne de deux ans et plus - Consolidation des excédents et déficits de liquidité du groupe CA. Gestion du risque de liquidité Comité Actif/Passif net	CNCA
3.2.- Refinancement des crédits	- Néant - Sauf à la demande des CE pour des crédits importants	CCCEP	- Avances aux Caisses régionales pour leurs crédits	CNCA
3.3.- Fonds centraux de garantie - Gestion	- Fonds centraux sans personnalité morale juridique gérés par le CENCEP	CENCEP	- Absence de fonds de garantie	
3.4.- Mise à disposition d'outils		CENCEP		CNCA
3.5.- Tenue de compte	- Tenue des comptes des caisses d'épargne	CCCEP	- Compte Banque de France qui reprend les soldes des comptes des caisses régionales	CNCA
3.6.- Émission obligataire	- Stratégie d'émission définie en concertation	CENCEP et CCCEP CCCEP (seule) CCCEP		CNCA
	- Émissions obligataires - Exclusivité de la représentation du groupe sur les marchés obligataires			CNCA
3.7.- Marché secondaire	- Marché secondaire des titres obligataires	CCCEP	- Marché secondaire des CCI	CNCA
3.8.- Produits hors bilan	- Pour les caisses d'épargne	CCCEP	- Contrôle de la CNCA (en pratique, partage CNCA/tiers)	CNCA
3.9.- Financement CoLoc	- Emprunts des grandes collectivités territoriales	CCCEP (avec les CE)		Caisses régionales
3.10.- Moyens de	- Gestion des moyens	CCCEP	- GIE à parité	CEDICAM

paiement	de paiement et monétique		CNCA/Caisses régionales	
3.11.- Gestion interbancaire	- Gestion des systèmes d'échanges interbancaires	CCCEP		CNCA
3.12.- Activités de marchés		CCCEP		CNCA et Caisses régionales
3.13.- Titrisation	- Conception et diffusion des opérations de titrisation des créances dans le réseau	CCCEP	Idem	CNCA
3.14.- Financement de projets	- Participation à la conception et au financement d'opérations de crédit en pool	CCCEP	- Pas de financement direct CNCA - Grandes entreprises - crédits complexes	Caisses régionales CAI
3.15.- " Correspondent Banking "		CCCEP	Idem	CNCA

Grandes fonctions	Réseau des banques populaires		Réseau du Crédit mutuel	
	Fonctions	Entité	Fonctions	Entité
3.1.- Centralisation de la collecte et fonds propres	- Centralisation des excédents de trésorerie (art. 14 D. 21/12/36)	CCBP	- Centralisation des fonds des caisses locales - Centralisation de 2 % des dépôts (fonds de garantie)	Caisses fédérales CNCM
3.2.- Refinancement des crédits	- Partage de crédit	CCBP et BP	Exceptionnellement CCCM sur demande des caisses fédérales	Caisses fédérales
3.3.- Fonds centraux de garantie - Gestion	- Gestion du fonds collectif de garantie sous le contrôle et suivant l'accord de la CSBP chargée de l'administration (Commission	CCBP	- art. 3 statuts - Définition des règles - Gestion d'un fonds de garantie (au bilan de la CCCM)	CNCM CCCM

	mixte CSBP/CCBP : décisions concernant les emplois des fonds) (articles 14 et 16 décret 21/12/36 et article 3 statuts CCBP). Art. 6 L. 1936			
3.4.- Mise à disposition d'outils	- Logiciels	CCBP	- Logiciels	CNCM ou Fédérations
3.5.- Tenue de compte	- Centralisation des souscriptions que les BP sont autorisées à recevoir. - Réception des dépôts de fonds de toutes personnes ou sociétés. (art. 3 statuts CSBP)	CCBP	- Gestion de fonds des produits réglementés - Gestion des fonds banalisés selon les règlements internes (grands comptes : caisses fédérales mais gestion commerciale caisses locales)	CCCM Fédérations/Caisses fédérales
3.6.- Émission obligataire	- Émission par le CCBP qui rétrocède aux BP	CCBP	- En concertation éventuelle avec la CCCM	Fédérations
3.7.- Marché secondaire		CCBP	- Rachat et cession de titres sur le marché secondaire par l'intermédiaire de la Financière du Crédit Mutuel	CCCM
3.8.- Produits hors bilan	- Pour les opérations de trésorerie des BP. Rôle de conseil et d'intermédiaire de la CCBP	CCBP	- Au niveau international CCCM	CCCM/ Caisses fédérales
3.9.- Financement CoLoc	- BP en direct.	BP	- Participation éventuelle de la CCCM	Caisses fédérales
3.10.- Moyens de paiement		CCBP	- Centre national des moyens de paiement	CNMP
3.11.- Gestion interbancaire	- Rôle de la Chambre de	CCBP	- Outil opérationnel : CNMP	CCCM

	compensation à l'égard des établissements affiliés à la CSBP			
3.12.- Activités de marchés	- Transmission d'ordres de bourse. - Gestion de portefeuilles. (article 3 statuts CCBP).	CCBP et filiales BP et CCBP	Intervention à 80 % BFCM (Banque financière du Crédit Mutuel) et 20 % de la Cie financière du Crédit mutuel de Bretagne	BFCM
3.13.- Titrisation	- Souscription ou acquisition de titres de placement. (article 3 statuts CCBP).	BP + CCBP		CCCM
3.14.- Financement de projets	- Participation à la conception et au financement d'opérations de crédit en pool.	BP + CCBP		BFCM
3.15.- " Correspondent Banking "		CCBP		BFCM

Liste des personnes entendues par le rapporteur

Organes nationaux des caisses d'épargne

M. René BARBERYE, président du directoire du CENCEP

M. Alain LE RAY, président du conseil de surveillance du CENCEP

M. Jean SEBEYRAN, directeur général de la caisse centrale des caisses d'épargne et de prévoyance

M. Jean-Jacques DELAPORTE, membre du directoire du CENCEP, chargé des activités et organisations bancaires

M. Alain LEMAIRE, membre du directoire du CENCEP, chargé du développement

M. Dominique DAUXERRE, directeur des ressources humaines du CENCEP

M. Jean-Louis HÉBERT, directeur des Affaires générales du CENCEP

M. Pierre VAJDA, directeur de la mission des censeurs des caisses d'épargne

M. Pierre FRÉVILLE, directeur du corps de contrôle du CENCEP

Caisse générale de retraite des personnels des caisses d'épargne

M. Charles MILHAUD, président de la CGRPCE, président du directoire des caisses d'épargne Provence-Alpes-Corse

M. Christian GUIRLINGER, ancien président de la CGRPCE, président du directoire de la caisse d'épargne de Bourgogne

M. Henri BONETTI, directeur général de la CGRPCE

M. René LETERRE, président de la Fédération nationale du personnel retraité des caisses d'épargne

M. Joël WINTER, cabinet Winter

M. Guillaume LEROY, cabinet Winter

Mme Brigitte BRUGIRARD, cabinet SPAC

Représentants des institutions financières et des établissements de crédits

Commission bancaire

M. Jean-Louis FORT, secrétaire général

M. Jacques FOURNIER, responsable du service des établissements de crédit généraux

M. Bruno LONGET

Caisse des dépôts et consignations

M. Jean-Pierre BALLIGAND, président de la Commission de surveillance

M. Daniel LEBÈGUE, directeur général

M. Robert LION, ancien directeur général

Mme Isabelle BOUILLOT, directeur général adjoint, directeur des activités bancaires et financières

M. Pierre SERVANT, directeur de cabinet du directeur général

M. Georges CONSTANTIN, directeur des fonds d'épargne

Association française des Banques (AFB)

M. Patrice CAHART, délégué général

M. Charles CORNUT, délégué général adjoint

M. Serge RECHTER, secrétaire général

La Poste

M. Claude VIET, directeur général

M. Jacques LENORMAND, directeur général adjoint, directeur des services financiers

Banques mutualistes

Crédit Agricole

M. Lucien DOUROUX, directeur général de la Caisse nationale de Crédit agricole

Banques populaires

M. Jacques DELMAS-MARSALET, président-directeur général de la Caisse centrale des banques populaires

M. François-Xavier de FOURNAS, directeur général de la BRED

Crédit mutuel

M. Étienne PFLIMLIN, président de la Caisse centrale du Crédit mutuel

Banques commerciales

Crédit lyonnais

M. Jean PEYRELEVADE, président

BNP

M. Michel PÉBEREAU, président

Crédit foncier de France

M. Jérôme MEYSSONNIER, Gouverneur

Crédit local de France - DEXIA

M. Pierre RICHARD, Président directeur général

Compagnie bancaire

M. Philippe WAHL, Directeur général adjoint, chargé de la planification et du développement

Banques étrangères

Rabobank

M. Jacques ROPARTZ, responsable du département " fusions acquisitions " Rabobank Paris

M. Hein GODSCHALX, vice-président Corporate Finance au niveau du groupe Rabobank et responsable " fusions acquisitions " Rabobank Pays-Bas

Mme Marliese SCHREURS, responsable du service juridique

Deutsche Morgan Grenfell

M. de MIRAMON, directeur

M. HALLAK, sous-directeur

M. BELLON, analyste

M. LE GOUVELLO, analyste

Groupement européen des caisses d'épargne

M. Ulrich GRÖSCHEL, représentant de la direction du département " activités internationales "

Agences de notation financière

Standard & Poors-ADEF

Mme Anne de POLIGNAC, président du directoire

M. Arnaud de TOYTOT, directeur du groupe bancaire

Moody's France

M. Éric de BODARD, directeur général

M. Jean-Luc LEPREUX, senior analyst, vice-président

Représentants syndicaux

Syndicats nationaux

CFDT

M. Jacques BASS, *secrétaire confédéral chargé des questions économiques à la CFDT*

M. Michel PORTAY, *secrétaire général de la Fédération de la banque*

CGT

M. Jean-Dominique SIMONPOLI, *secrétaire général de la Fédération CGT des secteurs financiers*

CFTC

Mme Danielle SAULNIER, *secrétaire générale de la Fédération CFTC Banques*

Représentants nationaux des syndicats de salariés des caisses d'épargne

Syndicat unifié des caisses d'épargne

M. Serge ARCHUA

M. Serge LÉBOUCHER

M. Serge HUBER

CFDT

M. Jean-Paul HALGAND

M. Christian PERRIN

M. Georges JAÏS

CGT

M. Serge ADATTO

M. Daniel GERARDI

M. Robert LE REBOURG

FO

M. Christian VACCARO

M. Jean PUSTORINO

M. Patrick LEBLANC

M. Sylvain BELLAICHE

Syndicat national de l'encadrement des caisses d'épargne - CGC

M. Gérard SESTACQ

M. Jean-Noël RAYNAUD

M. Jacques MOREAU

M. Marius BOGEY

M. Georges ROCQUENCOURT

M. Alain LAHAY

CFTC

M. Jean-Louis MARIEL

Personnalités qualifiées

M. Pierre DUQUESNE, *conseiller pour les affaires économiques et financières auprès du Premier ministre*

M. Gilbert ANCIANT, *ancien directeur à la Caisse des dépôts et consignations*

M. Dominique TADDÉI, *ancien député, rapporteur de la loi du 1^{er} juillet 1983*

Représentants du monde économique et associatif

Groupement national de la coopération

M. Jacques MOREAU, *président*

M. Jean GAUTIER, *administrateur*

M. Jean-Claude DETILLEUX, *administrateur*

Mme Michèle TIXADOR, *secrétaire générale*

UFC - Que choisir ?

M. Jean-Claude BOURQUIN, *président*

M. Christian GASCHET, *membre du conseil d'administration*

M. Nicolas LARMAGNAC, *permanent*

Association des clients des caisses d'épargne de France

M. Pierre BAU, *président*

Personnalités politiques

M. Édouard BALLADUR, *ancien Premier ministre, député de Paris*

M. Laurent FABIUS, *ancien Premier ministre et Président de l'Assemblée nationale*

M. Dominique STRAUSS-KAHN, *ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie*

M. Christian PONCELET, *sénateur, président de la commission des Finances*

M. Alain LAMBERT, *sénateur, rapporteur général du budget*

M. Augustin BONREPAUX, *député, président de la commission des Finances*

M. Didier MIGAUD, *député, rapporteur général du budget*

M. François HOLLANDE, *député, premier secrétaire du parti socialiste*

Représentants des groupes

M. Alain RODET, *député, représentant le groupe socialiste*

M. Christian CABAL, *député, représentant le groupe RPR*

M. Arthur PAECHT, *député, représentant le groupe UDF*

M. Daniel FEURTET, *député, représentant le groupe communiste*

M. Gérard SAUMADE, *député, représentant le groupe RCV*

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

M. Jean LEMIERRE, *directeur du Trésor*

M. Michel SIRAT, *chef du bureau des affaires bancaires*

M. Christian NOYER, *directeur au ministère des Finances*

Commission européenne

M. John MOGG, *directeur général DG XV, Marché intérieur et services financiers*

M. Gianluigi CAMPOGRANDE, *chef de l'unité XV C 1, Banques et établissements financiers*

M. Ronald FELTKAMP, *chef de l'unité IV G 6, Concurrence : entreprises publiques et services*

M. Nial BOHAN, *assistant de M. Mogg*

Personnes entendues au cours des déplacements dans les caisses régionales

Île-de-France

M. Bernard COMOLET, *président du directoire de la Caisse d'épargne Paris-Île-de-France*

M. Lucien LAVIGNE, *ancien président du directoire de la Caisse d'épargne Paris-Île-de-France*

Alsace

M. Antoine MOSTER, *président du directoire*

M. Jean-Claude PETITDEMANGE, *membre du COS, collègue des élus locaux, adjoint au maire de Strasbourg*

Pas de Calais

M. Charles DEPOORTER, *président du COS*

M. Pierre HEURTIER, *vice président du COS*

Limousin

M. Michel SORBIER, *président du COS*

Val de France orléanais

M. Robert ROMILLY, *président du COS*

Pays de l'Adour

M. Jean-Louis CARRÈRE, *sénateur, président du COS*

Pays de Loire

M. André TINIÈRE, *président du COS*

M. Jean-Claude CRÉQUIT, *président du directoire*

Membres du COS

M. Jacques FLOCH, *collège des élus locaux, député-maire de Rézé*

M. Victor HAMON, *collège des personnes physiques*

M. Jean-Louis LEMIERRE, *collège des personnes physiques*

M. Guy MOREAU, *collège des personnes morales*

Organisations syndicales

M. Jean-Pierre CRESPIN, *délégué syndical CFDT*

M. Robert EON, *délégué syndical CFDT*

M. Claude GENDRON, *délégué syndical CFDT*

M. Christian PERRIN, *délégué syndical CFDT*

M. Serge ARCHUA, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. Patrick GALPIN, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. Serge LÉBOUCHER, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. Roger QUINTANA, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. Alain RABILLER, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. François ARDANUY, *délégué syndical CGC*

M. Jacques FRESLON, *délégué syndical CGC*

M. Christian HAJDUKOWICZ, *délégué syndical CGC*

M. Jean FELLEFIGUES, *délégué syndical CGC*

Aquitaine Nord

M. Jacques MOUTON, *président du COS*

M. François AUDIBERT, *président du directoire*

M. Pierre DUTERQUE, *directeur de l'Inspection audit de la Caisse d'épargne
Aquitaine Nord*

Membres du COS

M. Henri HOUDEBERT, *collège des élus locaux, maire d'Ambarès*

M. Christian VERGNAT, *collège des personnes physiques*

M. Alain BROUSSE, *collège des personnes morales*

M. Philippe DUFAU-HITOU, *collège des élus salariés*

M. Lucien LATRILLE, *collège des élus salariés*

M. Guy MOUCHEBOEUF, *collège des élus salariés*

Organisations syndicales

M. BERGEZ-CAZALOU, *délégué syndical CGT*

M. FACHAUX, *délégué syndical CFDT*

M. Claude GUYOT, *délégué syndical CFDT*

M. GRENAUD, *délégué syndical FO*

M. LAMOTHE, *délégué syndical CFTC*

M. Antoine NOUGUEY, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. Régis GRELOT, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. SENESCAL, *délégué syndical CGC*

Alpes

M. Michel ANDRIER, *président du COS*

M. Jean-Claude CLARAC, *président du directoire*

M. Michel SUBLET, *vice-président du COS, président du comité d'audit de la caisse d'épargne des Alpes*

M. Jean-Paul CARRAZ, *directeur audit contrôle de la caisse d'épargne des Alpes*

M. Christian CAMUS, *membre du directoire (division finances)*

M. Joël GELAS, *membre du directoire (division moyens et systèmes d'information)*

M. Bernard MONIER, *membre du directoire (division du développement)*

Membres du COS

M. Roland MERLOZ, *collège des élus locaux*

M. Émile-Bernard ESCALLIER, *collège des personnes physiques*

M. Pierre de NOMAZY, *collège des personnes physiques*

M. Michel SUBLET, *collège des personnes physiques*

M. Henri PROLONGEAU, *collège des personnes morales*

M. Jean-Luc BARD, *collège des élus salariés, Syndicat unifié*

M. Jean-Paul SUCLIER, *collège des élus salariés, Syndicat unifié*

Organisations syndicales

M. Hervé DOUTRIAUX, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. Claude GRANDJEAN, *délégué syndical CFDT*

M. Gérard LAMBERT, *délégué syndical CGC*

Rhône-Alpes-Lyon

M. Gilles SABRAN, *président du COS*

M. Hervé VOGEL, *président du directoire*

M. François CHAUVEAU, *membre du directoire*

M. Jean-François LEVENQ, *membre du directoire*

M. Michel PICOT, *membre du directoire*

Membres du COS

M. Jean-Paul BONNET, *collège des élus locaux*

M. Yves MONGENOT, *collèges des élus locaux*

M. Marcel ODET, *collège des élus locaux*

Mme Monique BOCCARD, *collège des personnes physiques*

M. Jean CONVERT, *collège des personnes physiques*

M. Jean-Paul DECLAT, *collège des personnes physiques*

M. Daniel FAURE, *collège des personnes physiques*

M. Jacques MANGIN, *collège des personnes physiques*

M. Régis PELEN, *collège des personnes physiques*

M. Loïk VIAOUËT, *collège des personnes physiques*

M. André GAY, *collège des personnes morales*

Organisations syndicales

M. DURIEUX, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. COMMARMOND, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. THETE, *délégué syndical CFDT*

M. HEURTIER, *délégué syndical CFDT*

M. BOIRON, *délégué syndical CGT*

M. GERARDI, *délégué syndical CGT*

M. ODEMARD, *délégué syndical FO*

M. CLERC-RENAUD, *délégué syndical FO*

M. CARCELES, *délégué syndical CGC*

M. JARRIGE, *délégué syndical CGC*

M. EYSSAUTIER, *délégué syndical CFTC*

Provence-Alpes-Corse

M. Christian de BARBARIN, *président du COS*

M. Charles MILHAUD, *président du directoire*

M. Joël LAMANDÉ, *membre du directoire*

M. Serge ROBERT, *membre du directoire*

Membres du COS

M. Guy OLIVIER, *collège des élus locaux, maire de Plan d'Orgon*

Mme Thérèse AILLAUD, *collège des élus locaux, maire de Tarascon*

M. Jack ELBAZ, *collège des personnes morales*

M. Alain OBADIA, *collège des personnes physiques*

M. Pierre PONTET, *collège des personnes physiques*

M. Yves MOINARD, *collège des personnes physiques*

M. Eugène CASELLI, *collège des élus salariés Syndicat unifié*

M. Christian IMBERT, *collège des élus salariés CFDT*

Organisations syndicales

M. BELTRANDO, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. ESPOUILLET, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. LADOUCE, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. JAÏS, *délégué syndical CFDT*

M. DAUMAS, *délégué syndical CFDT*

M. PUSTORINO, *délégué syndical FO*

M. LUNEL, *délégué syndical FO*

M. BONINO, *délégué syndical FO*

M. MARIEL, *délégué syndical CFTC*

M. CARDUCCI, *délégué syndical CGT*

M. SIMIONE, *délégué syndical CGT*

M. LIA, *délégué syndical CGT*

M. BOGEY, *délégué syndical CGC*

M. SEVILLA, *délégué syndical CGC*

M. AUBERT, *délégué syndical CGC*

Picardie

M. Jean-Pierre WALBAUM, *président du directoire*

M. François BLANCARD, *membre du directoire, directeur du développement commercial*

M. Gabriel CAMPAGNE, *membre du directoire, directeur des ressources humaines*

M. Olivier KLEIN, *membre du directoire, directeur financier et des risques*

M. Claude THOUMY, *membre du directoire, directeur de l'organisation et de l'informatique*

Membres du COS

M. Daniel RICQUART, *collège des élus locaux*

M. Daniel BOURRIEZ, *collèges des personnes physiques*

M. Jean-Jacques BLANGY, *collège des personnes morales*

Organisations syndicales

Mme Thérèse LINGIER, *déléguée syndicale Syndicat unifié*

M. Didier BOURY, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. Alain ZAGLANICZNY, *délégué syndical CFDT*

M. Claude SERVAIS, *délégué syndical CFDT*

M. Jacky HOUILLIEZ, *délégué syndical FO*

M. Gérard SESTACQ, *délégué syndical CGC*

M. Georges ROCQUENCOURT, *délégué syndical CGC*

Flandre

M. Éric GRIMONPREZ, *président du COS*

M. Jean-Benoît CHABROL, *président du directoire*

Membres du COS

M. Claude GOSSET, *collèges des élus locaux*

M. Léon-Sylvain LENTENOIS, *collèges des personnes physiques*

M. Bernard HAUWEN, *collèges des personnes physiques*

M. Patrick BRIDOUX, *collèges des personnes physiques*

M. Jean-Patrick PROUVOST, *collèges des personnes physiques*

M. Paul MULLOT, *collèges des personnes physiques*

M. Marcel NAEYE, *collèges des personnes morales*

M. Jean-Loup AYME, *collèges des personnes morales*

M. Christian BILLIET, *collèges des élus salariés*

M. Bernard DUEZ, *collèges des élus salariés*

M. Guy LEROY, *collèges des élus salariés*

Organisations syndicales

M. François HOGÉPIED, *délégué syndical FO*

M. Jean-François LARGILLIÈRE, *délégué syndical FO*

M. Jean-François PROUVOST, *délégué syndical FO*

M. Jean-Luc BOYTARD, *délégué syndical CFDT*

M. Dominique DESCHAMPS, *délégué syndical CFDT*

M. Pascal GÉRARD, *délégué syndical CFDT*

M. Philippe DEPRET, *délégué syndical CFDT*

Mme Régine BALLOIS, *déléguée syndicale CGT*

Mme Anne-Sophie KHAYRAT, *déléguée syndicale CGT*

M. Francis BARROO, *délégué syndical SNE-CGC*

M. Jean-Luc ROLLIN, *délégué syndical SNE-CGC*

M. Michel POLLET, *délégué syndical Syndicat unifié*

Midi-Pyrénées

M. François DROUIN, *président du directoire*

M. Georges-Alex PONTON, *membre du directoire, directeur financier*

M. Jean-Pierre SALBAYRE, *membre du directoire, directeur de la logistique bancaire*

Membres du COS

M. Jean-Marc RUP, *collège des élus locaux, maire de Ville Dieu du Temple*

M. Jean-Pierre SABRAZAT, *collège des élus locaux, maire de Cuniac du Causse*

M. Robert DARGENT, *collège des personnes physiques*

M. Pierre MAISONNEUVE, *collège des personnes physiques*

M. Bernard MOULAS, *collège des personnes physiques*

M. Max AIRA, *collège des personnes morales*

M. Franklin KRASKA, *collège des élus salariés Syndicat unifié*

M. Francis SOULIÉ, *collège des élus salariés CGC*

Organisations syndicales

M. Claude RUP, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. Serge TALAYRA, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. René SEGALA, *délégué syndical CFDT*

M. Daniel GROT, *délégué syndical CFDT*

M. Michel GUICHOU, *délégué syndical CGT*

M. François SAUZIN, *délégué syndical CFTC*

M. Didier TEULIER, *délégué syndical CGC*

Languedoc-Roussillon

M. Louis MADAULE, *président du COS*

M. Dominique RENUCCI, *président du directoire*

M. Jacques BENEZECH, *membre du directoire*

M. Lélis BLASQUEZ, *membre du directoire*

M. Paul de CROZALS, *membre du directoire*

M. Didier NOIROT, *membre du directoire*

Membres du COS

M. François BARBERIS, *collège des personnes physiques*

M. François DELACROIX, *collège des personnes physiques*

M. Robert DELL'OVA, *collège des personnes physiques*

M. Joseph MARTINETTI, *collège des personnes physiques*

M. Gérard VITAL, *collège des personnes physiques*

M. Alain VALAT, *collège des personnes morales*

M. Jean-Luc COCQUET, *collège des élus salariés Syndicat unifié*

M. Jack GRAND, *collège des élus salariés CGC*

M. Armand ROUCH, *collège des élus salariés Syndicat unifié*

M. Claude SALTET, *collège des élus salariés Syndicat unifié*

Organisations syndicales

M. Michel TROUSSELIER, *délégué syndical Syndicat unifié*

M. Jean-Luc FRIGIDE, *délégué syndical CFDT*

M. Bernard DOUMERC, *délégué syndical CGT*

M. Gérard GALET, *délégué syndical FO*