

ASPECT FIDUCIAIRE DU PASSAGE A L'EURO : LA REACTION D'UN GROUPE BANCAIRE MUTUALISTE

FIDUCIARY ASPECT OF THE PASSAGE TO THE EURO: THE REACTION OF A MUTUALIST BANKING GROUP

ESTELLE BRACK¹ (BANQUE FEDERALE DES BANQUES POPULAIRES)²
Responsable du projet fiduciaire
Docteur es Sciences Economiques

RESUME. Ce travail s'attache à décrire l'organisation mise en place par un groupe bancaire mutualiste français dans son environnement interbancaire, face à l'introduction des pièces euro et au retrait du franc. Dans cette optique, nous nous intéresserons aux acteurs directement impliqués dans cette opération d'une envergure jamais atteinte, au contexte dans lequel ces travaux d'organisation ont été menés, aux enjeux, aux coûts et aux choix qui ont été faits.

ABSTRACT. This paper is aimed at describing the structure of a French mutualist banking group regarding the substitution of the French franc by the Euro. First, we look at the impact of this process on the behaviour of the agents involved. Second, we analyse the framework of the group's organization, the pros and the cons of this substitution's phenomenon.

1. INTRODUCTION

Le passage définitif à l'euro au 1^{er} janvier 2002, qui parachèvera l'Union Economique et Monétaire (UEM), soulève pour son application des difficultés majeures de natures très différentes de celles rencontrées à la fois pour le 01.01.1999 et l'an 2000. En effet, avec du recul, il s'avère que les 1^{er} janvier 1999 puis 2000 ont été comparativement des non-événements, puisque la mise en pratique de ces échéances n'a concerné pour la banque principalement que ses systèmes informatiques, alors que le passage définitif à l'euro la touche à la fois comme entreprise et l'implique comme acteur principal de ce changement de monnaie. Plus largement, cette échéance a ceci de particulier qu'elle impacte directement et fortement tous les acteurs, à la fois les professionnels bancaires et financiers mais aussi les Pouvoirs Publics, mais également et surtout la population dans son ensemble, qui sera profondément et psychologiquement impactée.

Date : septembre 2001

¹ Adresse personnelle : 28 rue Traversière / 75012 Paris

² Le Ponant de Paris / 5 rue Leblanc / 75511 Paris cedex 15
estelle.brack@bfbp.banquepopulaire.fr

Ces acteurs directement impliqués sont de trois ordres :

- Les établissements de crédit et assimilés (ECA) sont chargés dans ce processus des relations directes avec le grand public et avec le commerce : il s'agit pour eux de diffuser les euros et de recueillir les francs au guichets de leurs établissements.
- Les transporteurs de fonds sont chargés d'alimenter les agences bancaires en pièces et billets euros à partir du 1^{er} septembre 2001, et de les délester dès le 1^{er} janvier 2002 des pièces et billets en francs (retour du franc) et en euros (circuit habituel que suit aujourd'hui le franc).
- Les Pouvoirs Publics sont chargés quant à eux d'organiser ce passage au niveau national, pour les aspects qui sont de leur prérogative, et notamment la sécurisation des transports des pièces et des billets (armée). Il s'agit principalement ici du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (Minefi) et du Trésor, de la Banque de France, des Préfectures...

Un circuit bien spécifique et extra-ordinaire a été mis en place par les Pouvoirs Publics (ministère de l'Intérieur et Banque de France) pour assurer l'acheminement des pièces euro du site de production (Pessac en Gironde) vers les agences bancaires et les guichets de La Poste.

- les pièces ont été dans un premier temps transportées par les soins de la Banque de France vers des centres forts, dits « primaires », du nombre de 5, situés dans les grandes agglomérations ;
- de ces sites, les pièces ont été acheminées par voie ferroviaire fin août jusqu'à 80 centres de stockages départementaux, dits « secondaires », à partir desquels les transporteurs de fonds livreront les agences bancaires de leurs clients bancaires. Ces sites sont alimentés jusque fin novembre 2001 par vagues successives, dont le nombre dépend de l'importance du site. Seuls la Banque de France et les transporteurs de fonds en connaissent les dates.

Des travaux communs ont été menés entre ces différents acteurs, pour permettre une coordination optimale dans les différentes étapes du passage définitif à l'euro. C'est le cas notamment des associations professionnelles et les groupes de travail qu'elles ont mises en place (AFECEI, Medef) auxquels participent des représentants des différents acteurs cités précédemment.

Présent sur tous les segments clientèle, du particulier à la grande entreprise, le Groupe Banques Populaires est également le premier banquier des artisans et des commerçants. Or, la réussite du changement de monnaie rapide début 2002 repose sur la participation active du commerce qui s'est engagé à rendre la monnaie systématiquement en euros dès les premiers jours de janvier. Ce positionnement confère de fait un rôle primordial au Groupe Banques Populaires dans le passage définitif à l'euro, puisqu'il est le fournisseur principal en euros de cet acteur majeur.

A la fois le caractère extra-ordinaire de cette opération et des activités exceptionnelles qu'elle induit pour les banques, les enjeux notamment en matière de sécurité, ont conduit les banques à mettre en place une organisation en conséquence.

2. LES RISQUES

Les risques de cette vaste opération sont inhérents à la multitude d'acteurs impliqués pour une opération relative à la monnaie:

- ✓ les acteurs en amont de la banque : la Banque de France et les transporteurs de fonds
 - risque que les transporteurs de fonds n'aient pas la capacité d'alimenter et délester les agences selon les contrats ;
 - risque d'incohérences lors des livraisons dans les sites départementaux ;
 - risque de défaillance ou inadéquation des moyens d'un acteur bancaire ou non bancaire en amont de l'ECA (BdF, TdF, ou autre acteur, en France métropolitaine et dans les DOM / CTOM)
 - risque de grève des transporteurs de fonds ;
 - risque d'incapacité d'un autre réseau à assurer l'alimentation en euro et le retrait du franc
- ✓ en agence
 - risque logistique : comment stocker toutes ces pièces euros, puis francs ?
 - risque de rupture de stock en pièces euro en décembre 2001, ou au contraire qu'il reste trop de conditionnements spéciaux début 2002 alors qu'il faudra également stocker les pièces et billets francs ;
 - risque de sur-stockage dû au retour du franc ;
 - risque d'insécurité fort vis-à-vis des collaborateurs des agences;
 - risque de grève des personnels bancaires ;
 - risque d'augmentation des erreurs de caisse, lié à la gestion des stocks des centres secondaires et à la comptabilité des livraisons en agence des TdF ;
 - risque comptable et financier : complexité du suivi des approvisionnements agences puis ventes clients pouvant entraîner des suspens ;
 - risque de contrefaçon d'euros et / ou de francs.

Ces risques sont exacerbés par le fait que ce changement de monnaie implique des acteurs en suractivité, chargés d'exécuter des métiers qu'ils ne maîtrisent pas ; par exemple, les transporteurs de fonds sont chargés d'une lourde tâche logistique (alimenter et délester les agences pour des volumes exceptionnels, alors que le parc de camions est fixe), comptable (gérer les flux et les stocks des pièces euros dans les sites secondaires alimentés par la Banque de France, occupés par plusieurs transporteurs de fonds, à livrer aux banques), alors qu'ils n'ont pas vocation traditionnellement à effectuer de telles opérations qui nécessitent un savoir-faire et une connaissance qu'ils n'ont a priori pas.

Cette situation génère deux risques très importants pour les établissements en général :

- risque d'erreurs graves, voire de malversations, de la part du transporteur de fonds qui s'est vu chargé d'une mission comptable et financière de très grande envergure et qu'il ne maîtrise pas, concomitante à une sur-activité logistique considérable. L'enjeu porte sur plusieurs centaines de millions d'euros pour la France.
- risque de non-alimentation des agences au profit des grands distributeurs alimentés directement par les transporteurs de fonds, et pour des quantités importantes (un tiers du total) ; des risques de malversations de clients d'une banque alimentés directement par les transporteurs de fonds sont également possibles si cette banque voit son compte BdF débité sans en être informée, ni consultée sur la validité de la commande.

A qui seraient remboursés les pièces euros encore présentes dans les sites secondaires à la fin de cette opération de pré-alimentation fin janvier 2002 ?

3. L'ORGANISATION INTERBANCAIRE

- ✓ Les travaux interbancaires pour le dossier fiduciaire se sont organisés sur plusieurs plans, à la fois européen, national et régional.

Le cadre global et ses principales échéances ont été dessinés par les autorités européennes, à l'initiative de l'IME puis à l'issue des différentes concertations entre les membres de l'UE lors du Traité de Maastricht (UE, 1992) et du Conseil européen de Madrid (UE, 1995), par des décisions et travaux de la BCE (BCE, 2000 – BCE, 2001) ou des ministres de l'économie et des finances de la zone euro (UE-ECOFIN, 1999).

En France les travaux se sont organisés à trois niveaux :

- *Schéma national*

En 1996 a été créé le Comité National de l'euro par le ministre de l'Economie et des Finances (MINEFI, 1996). Celui-ci rassemble les représentants de tous les agents économiques, et a pris des décisions déterminantes, comme la date du 17 février 2002 pour la fin du cours légal du franc (CNE, 2000), et un cadre général (MINEFI, 2000).

En outre, la concertation entreprises MEDEF - AFECEI – Pouvoirs Publics - Banque de France, initiée à l'été 1997 par Jean LEMIERRE et pilotée par Jacques CREYSSEL³ et Pierre SIMON⁴ a permis de traiter la problématique de la date et des modalités de passage à l'euro pendant la période de transition 1999-2001.

- *Relations entre la profession bancaire et la banque de France*

En 1996, la concertation a été engagée par le groupe plénier présidé par M. HANNOUN et rassemble, autour des équipes de la Banque de France, l'ensemble des acteurs du monde bancaire et financier, y compris la Direction du Trésor, la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) et le MEDEF.

Plusieurs documents de travail ont été élaborés dans le cadre de cette instance. Ils recensent les actions à entreprendre par les différents acteurs de la place.

- *Coordination interbancaire*

Le comité de pilotage, constitué au niveau de l'ensemble des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, a travaillé sur l'élaboration d'un cahier des charges détaillé de la première phase du passage à l'euro en 1999. Plusieurs groupes de travail ont été constitués, dans le prolongement des travaux du groupe plénier de la Banque de France pour traiter des différentes problématiques du passage à l'euro fiduciaire (aspects comptables et pratiques de la pré-alimentation, retrait du franc, sécurité, blanchiment, DAB-GAB...).

C'est notamment ces groupes de travail qui sont à l'origine des outils de retrait du franc (conditionnements pour les pièces et machines à perforer les billets).

Un certain nombre de documents ont été élaborés dans le cadre des groupes de travail AFECEI ; c'est le cas du contrat de sous-pré-alimentation entre l'ECA et le commerce, qui garantit que les pièces et billets fournis avant le 1^{er} janvier 2002 aux commerçants ne seront pas mis en circulation (en effet, mettre en circulation les pièces et billets euro avant cette date est interdit, et relève du faux monnayage décrit dans les articles 442-1 à 7 du Code pénal).

Au niveau régional, des Comités Techniques de Place ont été créés, sous l'égide du Comptoir local de la Banque de France, pour notamment permettre la répartition des euros de la pré-alimentation.

³ Directeur général des Affaires économiques au MEDEF

⁴ Directeur général de l'AFECEI

4. L'ORGANISATION D'UN GROUPE BANCAIRE MUTUALISTE DANS UN CONTEXTE EN MOUVEMENT

Le Président du Groupe participe comme ses confrères aux réunions de concertation de Place, comme le Comité Exécutif de la Fédération Bancaire Française⁵, et aux rencontres avec les membres du gouvernement. Les premières décident des positions de la profession bancaire, comme celle en faveur de la perforation des billets francs en retour, les secondes permettent au secteur bancaire de garantir ses intérêts et exposer ses préoccupations auprès du gouvernement, telles que la sécurité.

Par ailleurs, la mission euro est l'interface entre les entités du Groupe et les instances de Place, puisqu'elle est présente dans les différents groupe de travail cités précédemment auxquels participent les établissements bancaires. 30 à 40% de l'activité des chefs de projets est ainsi consacrée à la représentation auprès des instances de Place.

✓ Les spécificités du Groupe Banques Populaires

En associant les systèmes de valeurs d'un groupe coopératif à ceux d'un établissement bancaire et financier coté, le Groupe Banques Populaires dispose aujourd'hui d'une organisation unique dans l'univers bancaire mutualiste français. Cette organisation repose sur trois dimensions :

- coopérative avec les 29 Banques Populaires régionales et la CASDEN Banque Populaire ;
- fédérale avec la Banque Fédérale des Banques Populaires, organe central du Groupe ;
- capitalistique avec Natexis Banques Populaires – banque de financement, d'investissement et de service, coté à la Bourse de Paris.

✓ Le passage a l'euro phase 2 : une activité extra-ordinaire pour les banques

Dans le scénario retenu (BCE 2000), la banque est un acteur essentiel, étant l'intermédiaire principal avec les transporteurs de fonds entre le grand public et la Banque de France pour à la fois la diffusion dans l'économie des pièces et billets euros et le retrait du franc.

- *Diffuser gratuitement des produits non habituels*

En effet, la profession bancaire française doit diffuser quelques 7,5 milliards de nouvelles pièces et 2,57 milliards de nouveaux billets⁶ dans 44 000 agences bancaires, dont 2145 pour le Groupe Banques Populaires.

Son rôle est ainsi d'alimenter l'économie en pièces et billets euros, et en particulier avant le 1^{er} janvier 2002 lors de la « sous-pré-alimentation » où la banque pré-alimentée par la Banque de France diffuse aux autres acteurs de l'euro avant l'avènement de son cours légal, sous forme de pièces et de billets.

Dans ce cadre précis, c'est principalement aux banques⁷ qu'il incombe de diffuser les conditionnements spécifiques qui ont été élaborés et fabriqués par les banques centrales, en fonction du destinataire, que ce soit les « fonds de caisse standards » de 222 euros ou les rouleaux de pièces et les billets de 5 et 10 euros pour le commerce, et les sachets « premiers euros » accessibles contre 100 FF à destination des particuliers.

Les automates diffuseront la plupart des billets au grand public (caisses et guichet automatiques en agence et distributeurs à l'extérieur).

⁵ Issue de la fusion de l'AFB (Association Française de Banque), qui regroupe notamment BNP-Paribas, la Société Générale, le Crédit Lyonnais... avec l'AFECEI (Association Française des Etablissements de Crédit et Assimilés) qui regroupe les réseaux mutualistes (Banques Populaires, Caisses d'Epargne, Crédit Mutuel...

⁶ Ces chiffres sont ceux de la production de pièces et billets pour la France. Pour la totalité de la zone euro, il s'agit de 50,26 milliards de pièces et de 14,5 milliards de billets (*source BCE*)

⁷ Une faible partie des sachets « premiers euros » sera diffusée par les buralistes, totalement indépendamment des réseaux bancaires.

- *Retrait du franc*

En outre, et parallèlement à la mise en circulation des pièces et billets en euros, s'effectuera le retrait du franc au guichet des établissements bancaires. Certes, une partie du retrait des pièces et billets franc ne transitera pas par les agences bancaires mais directement de la grande distribution (supermarchés, casinos...) via les transporteurs de fonds à la Banque de France. Mais les agences bancaires seront néanmoins fortement sollicitées, puisqu'on estime que 70% des pièces francs à remonter vers la Banque de France transiteront par les guichets bancaires.

Pour les billets francs d'autre part, la forte part thésaurisée (65% des billets de 500FF ne circulaient pas 31.03.2000) pourrait remonter à la fois par le grand commerce et les agences bancaires.

Si la France a déjà expérimenté à plusieurs reprises le changement de ses billets, le passage à l'euro est exceptionnel dans ce sens qu'il s'agit ici de changer de monnaie en l'espace de deux mois, i.e. en « big bang », alors que le changement pour le cas récent des billets privés de cours légal entre 1993 et 1997⁸ (alors que la Banque de France a lancé quatre nouveaux billets formant une gamme homogène⁹) s'est fait « au fil de l'eau », puisque les billets composant les liasses émanant de la Banque de France après commande des banques étaient progressivement changés.

Pour le passage au « nouveau franc » le 1^{er} janvier 1960¹⁰, les moyens de paiement (pièces, billets, virements) les dépôts sur comptes, les opérations libellées en monnaie (mandats, factures, amendes, obligations, débits) devaient l'être en nouveaux francs dès le 1^{er} janvier 1960 au matin, tandis que les pièces et les billets apparurent progressivement, les anciens francs cohabitant avec les nouveaux ; en effet, l'importance de la circulation (78 milliards d'anciens francs de monnaie, 3 351 milliards de billets) avait incité les autorités à rejeter d'emblée l'idée d'une conversion en « big bang », contrairement au scénario pour le passage définitif à l'euro.

✓ Les travaux menés pour adapter l'organisation au sein des BP

Dans la continuité des travaux spécialement mis en place pour cette échéance, la préparation au passage définitif à l'euro 2002 s'organise, au siège du Groupe Banques Populaires, dans le cadre de la mission euro, du comité de pilotage euro 2002 et des différents groupes de travail qui sont associés. Ont notamment été élaborés dans ce cadre différents outils :

- à destination du réseau: bagages de formation (entreprises, particuliers, professionnels, fiduciaire), de communication à destination des différentes clientèles ;
- à destination des sièges régionaux, pour les assister dans leurs préparatifs (guide de pilotage du projet fiduciaire, tableur de simulation des besoins en personnel, aide à l'évaluation des capacités de stockage en agence...).

Chaque Banque Populaire a également mis en place des comités de pilotage équivalents, avec des groupes de travail associés aux différentes problématiques. Une personne est en générale chargée du dossier fiduciaire, participe aux Comités Techniques de Place (CTP) et des relations avec les transporteurs de fonds.

Dans chaque établissement, de 2 à 6 personnes travaillent à plein temps sur le dossier euro en général.

⁸ Billets dits « de l'ancienne gamme »

⁹ Lancements successifs du 50 F Antoine de Saint-Exupéry, du 500 F Pierre et Marie Curie, du 200 F Gustave Eiffel et du 100 F Paul Cézanne (Banque de France, 1993).

¹⁰ Journal officiel du dimanche 28 décembre 1959

La préparation pour cette transition fiduciaire est très complexe, vaste, et elle intervient à la fois :

- au niveau du siège national, qui intervient auprès des Pouvoirs Publics et du système interbancaire, puis « digère » l'information avant de la transmettre au réseau et lui fournit des outils pour l'aider et le guider au mieux dans cette tâche exceptionnelle ;
- au niveau du siège de la banque Populaire, qui doit estimer les besoins en euros qui lui seront adressés par les clients de ses agences fin 2001, informer le réseau sur cette nouvelle monnaie, organiser les agences pour qu'ils n'y ait pas de rompus, c'est-à-dire tant sur le plan humain (nombre de collaborateurs, sécurité de ces collaborateurs), que logistique (prévoir le plan de livraison des euros avec le transporteur de fonds, s'assurer que le stockage de ces fonds est possible et sécurisé.
- à la fois au guichet mais aussi dans toute l'agence, pour répondre aux interrogations et aux demandes des clients venus beaucoup plus nombreux et souvent que d'habitude (et notamment les commerçants).

✓ La détermination des besoins en pièces et billets euro

Une des charges incombant à la Banque de France et aux banques dans la préparation au changement de monnaie fiduciaire a été la répartition des pièces (et billets dans une moindre mesure).

- la Banque de France alimente des sites dits « secondaires », qui serviront de lieu de stockage dans lesquels les transporteurs de fonds s'approvisionnent pour alimenter les agences bancaires et les grands distributeurs (GMD), sur la base des commandes de ces derniers ;
- les ECA (et la GMD plus tardivement) ont ainsi estimé leurs besoins propres et ceux de leurs clients directs en pièces euros.

Depuis janvier 2001, les Banques françaises ont dû estimer leurs besoins pour assurer la sous-pré-alimentation des particuliers et des commerçants, ce qui a posé des problèmes complexes :

- les conditionnements spécifiques, i.e. les sachets « premiers euros » et les « fonds de caisse standards », ont été produits en quantité limitée, à savoir respectivement 53 millions et 1,5 million d'unités, il fallait donc mettre en adéquation les demandes des banques et les quantités disponibles, ce qui a été fait par tâtonnement sur les six premiers mois de 2001, la demande initiale en fonds de caisse dépassant l'offre de 50% lors de la première itération en décembre 2001 ;
- les rouleaux de pièces ont été commandés alors que la répartition des besoins entre les différents types de pièces pour chaque commerçant n'est pas connue, alors que les commerçants ne connaissent pas leurs besoins exacts en septembre 2001.
- les besoins en eux-mêmes ont dû être estimés également pour le réassort de janvier 2002, suivant la recommandation de précaution émanant de la Banque de France.

Cette répartition a été faite sous l'égide de la Banque de France, et par l'intermédiaire des Comités Techniques de Place, ceci en fonction des parts de marché des clientèles concernées pour les différents établissements bancaires.

Une difficulté supplémentaire a été induite par le positionnement tardif des buralistes pour leur participation dans la diffusion des sachets « premiers euros », et la production supplémentaire d'un quota de 400 000 « fonds de caisse standards » décidée par les Autorités françaises au printemps 2001.

La pré-alimentation en pièces euros pour le Groupe Banques Populaires s'élève à près de 200 millions d'euros. Une procédure de cautionnement et de règlement a été spécifiquement mise en place pour cette opération par le Conseil des

gouverneurs de la Banque centrale européenne qui a décidé du dispositif de règlement des pièces et billets par les ECA à la Banque centrale nationale (BCE, 2000),:

- lors de la livraison de pièces euros pour la banque X dans le site secondaire correspondant, le compte détenu par le comptoir local de la Banque de France au nom de la banque est débité du montant en valeur ;
- un compte gages-espèces au nom de la banque est crédité chez la succursale Banque de France, rémunéré au taux des réserves obligatoires (4%) ;
- le compte courant sera re-crédité du total le 1^{er} janvier 2002, et débité par tiers les 2, 26 et 30 janvier.

Entre début septembre 2001 et le 31 décembre 2001, les billets restent la propriété de l'Eurosystème (ensemble composé de la Banque centrale européenne et des banques centrales des pays de la zone euro); les banques devront délivrer aux banques centrales de l'Eurosystème, avant le 31 décembre 2001, une garantie équivalente au montant des pièces et billets en euros qui leur aura été affecté, ou *gages-espèces*, déposée auprès de la Banque de France à chaque livraison dans le site secondaire, et rémunérée au taux des réserves obligatoires.

Les commerçants pré-alimentés en pièces et en billets ne seront pas débités avant le 2 janvier 2002 par leurs banquiers sauf dans le cas des clients pour lesquels les banques estimeront ne pas pouvoir courir de risque. La date exacte de débit (qui pourra intervenir après le 2 janvier 2002) sera déterminée par chaque banque dans le cadre de ses relations avec ses clients commerçants.

✓ Les moyens humains

L'introduction des pièces et billets en euros au 01.01.2002, qui marque le dernier temps fort du processus, mobilisera très fortement le réseau commercial. La sollicitation de la part des clients, en particulier du grand public, sera de surcroît d'autant plus importante que la généralisation de l'euro scriptural s'effectue concomitamment.

L'organisation en agence pour la période du 1^{er} septembre 2001 jusqu'à juin 2002 a dû être entièrement révisée. Si l'arrivée des euros dans les agences ne devrait pas beaucoup plus solliciter les personnels d'agence jusqu'à fin novembre, la diffusion des pièces et billets euro fin 2001 et début 2002, de même que le retrait du franc début 2002 devraient solliciter exceptionnellement les points de vente ; un soutien en personnel a été prévu, de l'ordre de plusieurs personnes supplémentaires par agence, des stagiaires, des CDD, des prestataires extérieurs. Les collaborateurs du siège (Banques Populaires, Banque Fédérale ou Natexis-Banques Populaires) ne sont pas en reste, puisqu'un suivi très rigoureux doit être fait des flux et stocks de pièces et billets euros et francs, entre la Banque de France, les transporteurs de fonds et la banque.

✓ Les adaptations techniques

Le conditionnement des billets et des pièces euros en régime normal en provenance de la Banque de France a dû être revu par rapport à celui du franc, il a été arrêté par la Banque de France en juin 2001, et notamment en ce qui concerne la couleur et taille des ganses et bracelets pour les billets, des sacs et des rouleaux pour les pièces.

Les automates doivent également être adaptés. L'adaptation d'un DAB comporte trois types d'intervention : implanter un nouveau logiciel compatible avec l'euro, régler les cassettes pour les mettre aux caractéristiques des nouvelles coupures, adapter les mécanismes de distribution (très sensibles aux caractéristiques physiques des billets). Les professionnels régleront à l'avance les mécanismes de

distribution sur la quasi totalité des appareils et il sera donc possible de distribuer dès le début de janvier 2002 les nouvelles coupures sur la quasi totalité des DAB.

✓ L'organisation face au retrait du franc : les choix

Une organisation spécifique doit être mise en place, ceci afin de limiter les risques liés à l'accumulation des valeurs dans l'agence, à la fois enback-office et sur les clients eux-mêmes.

La profession bancaire française a ainsi choisi de traiter spécifiquement dans ce cadre les pièces et les billets en francs qui seront remis aux agences après le 1^{er} janvier 2002 :

- les banques inciteront les commerçants à déposer les pièces en francs au guichet dans des étuis spécifiquement fabriqués, 5 fois plus grands que ceux utilisés aujourd'hui ;
- les billets en francs déposés dans les agences par les clientèles seront perforés selon des critères rigoureux, et la Banque de France n'acceptera ces fonds que d'un établissement bancaire ou d'un intermédiaire agréé (transporteur de fonds)¹¹.

Les Banques Populaires ont ainsi choisi d'utiliser les étuis de conditionnement des pièces francs, de même que 2000 perceuses, qui représentent une dépense de l'ordre de 280.000 euros pour les étuis et 220.000 euros pour les machines.

5. L'ASPECT COÛTS

Le coût supporté par les banques sont à la charge des établissements impliqués, des subventions aux banques ayant été exclues par les Pouvoirs Publics « *pour les opérations de change et la pré-alimentation en billets* » (UE/Ecofin, 2000).

A l'instar de leurs consœurs néerlandaises ou allemandes, les banques françaises ont alors évalué ces coûts, dans le cadre d'un groupe de travail réuni sous l'égide de l'AFECEI et rassemblant des représentants de l'ensemble des établissements qui sont appelés à participer à ce processus. La Mission euro de la BFBP y a participé.

Les coûts décrits ici sont relatifs aux opérations liées à la monnaie fiduciaire (pièces et billets), tandis que les travaux d'adaptation de la monnaie scripturale (comptes, chèques, etc.), qui relève beaucoup plus directement des banques (car émise par elles), sont totalement exclus du cadre de ce chiffrage.

Ce chiffrage est très élevé, puisqu'il se monte à près d'1,7 milliard d'euros, répartis pour l'essentiel entre le dernier quadrimestre 2001 et le premier semestre 2002. Ceci ne tient pas compte des fonds à immobiliser pour l'acquisition des pièces et billets euro, alors que les montants en pièces et billets francs à remonter ne seront crédités sur le compte des banques qu'en 2002, sur les six premiers mois de l'année.

Ce montant a trait à la fois aux opérations réalisées durant la période de pré-alimentation de la fin de l'année 2001, soit 306 millions d'euros, à celles effectuées lors de la période de double circulation et de retrait des francs, soit 872 millions d'euros et aux différents moyens mis en œuvre sur l'ensemble du processus, soit 544 millions d'euros, qu'il s'agisse d'achats de matériels, d'évolutions comptables, de formation des collaborateurs des banques et d'information du public, de transports de fonds, etc.

¹¹ cf annexe

Enfin, une vision plus analytique de ces frais conduit à mettre en avant les charges liées à la manipulation de 50.000 tonnes de pièces, soit environ 686 millions d'euros.

Ce coût rapporté par agence est de plus de 14.000 euros.

Pour le Groupe Banques Populaires, il ressort de notre étude qu'en moyenne chacun des 35 000 collaborateurs, toute activité confondue au sein des Banques Populaires, devra consacrer plus de 12 jours ouvrés à l'introduction de l'euro fiduciaire et le retrait des francs (12 jours et une heure). Etant donné que les guichetiers représentent 22% du total des collaborateurs du réseau des Banques Populaires, on peut estimer que s'ils prennent la totalité de l'euro fiduciaire et du retrait du franc sur leurs épaules, ils devront lui accorder 55 jours ouvrés et une demi-journée, soient un peu plus de 11 semaines pleines.

Le coût total pour le Groupe ainsi évalué serait de l'ordre de 100 millions d'euros ; pour comparaison, le résultat net du Groupe en 2000 était de 769 millions d'euros.

Le chiffrage ainsi obtenu constitue très certainement un minorant du coût réel encouru par les banques, puisqu'il ne prend en compte que les coûts directs identifiés, alors que, dans plusieurs domaines (et en particulier en matière de sécurité), une évolution du contexte pourrait fort bien imposer aux banques de mettre en place des moyens beaucoup plus importants que ceux pris en compte dans cette étude, et que n'est pas pris en compte le coût d'opportunité lié aux opérations commerciales non réalisées pendant toute la période d'échange, alors qu'il est clair que les perturbations engendrées par cette opération pénaliseront inévitablement l'action commerciale des établissements.

6. CONCLUSION

Si les autorités européennes et françaises ont décidé des grandes échéances de cet événement, notamment de la durée de la période transitoire pour l'euro scriptural (du 01.01.1999 au 31.12.2001) et du début de la période du tout euro à partir du 01.01.2002, il incombe à chaque agent économique le soin de déterminer son propre planning ainsi que ses modalités pratiques.

Les banques, de par leur fonction économique, y ont joué et y jouent toujours un rôle majeur et déterminant.

La mise en pratique, avec la « première vague » de livraisons des pièces en euros dans les sites de stockage intermédiaires, dès début septembre 2001, a mis en exergue les difficultés et les risques de cette opération exceptionnelle et de grande envergure.

En effet, il est apparu que des problèmes de coordination et de transmission des informations entre les différents acteurs impliqués pourraient mettre ce processus en péril, mettant ainsi en évidence la cohésion, la coordination entre les acteurs et la fluidité de l'information nécessaires à ce type de projet.

ANNEXES

Annexe : le retour du franc, traitement spécifique des pièces et des billets

Les conditionnements de retrait du franc

Boîtes de regroupement
UN SEUL TYPE DE PIECE

Faciles à utiliser
et à contrôler
d'un coup d'œil

un véritable outil
de calibrage

L'euro en mains

16

BANQUE POPULAIRE

Caractéristiques de la perforation

8 mm de
diamètre

40 mm (+/- 2 mm)

26 mm
(+/- 2 mm)

L'euro en mains

18

BANQUE POPULAIRE

BIBLIOGRAPHIE

- ◆ BCE (2000), *Modalités pour les établissements de crédit pour le changement de monnaie*, Communiqué de presse de la BCE du 3 août 2000.
- ◆ BCE (2001), *Orientation de la Banque Centrale Européenne adoptant certaines dispositions relatives au passage à l'euro fiduciaire en 2002 – BCE 2001/01*, Journal officiel des Communautés européennes L 55/80, 10 janvier 2001.
- ◆ BDF (1993), *Les billets de la Banque de France*, Note d'information n°96, décembre 2000.
- ◆ MINEFI (1996), *Communication du ministre de l'Economie et des Finances du 30 octobre 1996*
- ◆ MINEFI (décembre 2000), *Orientations nationales pour l'introduction des pièces et billets en euros*
- ◆ MINEFI (2000), *Conseil national de l'euro du xx février 2000*
- ◆ MINEFI (2000), *Conseil national de l'euro du 12 décembre*
- ◆ UE (1992), *Traité sur l'Union européenne (signé à Maastricht le 7 février 1992)*
- ◆ UE (1995), *Scénario de référence: le Conseil européen de Madrid des 15 et 16 décembre 1995*
- ◆ UE (1999), *Conseil Ecofin du 8 novembre 1999*
- ◆ UE (2000), *Conseil Ecofin informel de Versailles du 11 septembre 2000*