

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I I I ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des Finances, de l'économie générale et du Plan

– Audition de MM. François PÉROL, président du directoire, et Yves HUBERT, président du conseil de surveillance de la Caisse nationale des caisses d'épargne, et de M. Philippe DUPONT, président directeur général de la Banque fédérale des banques populaires, sur le projet de loi relatif à l'organe central des caisses d'épargne et des banques populaires (n° 1619)

Jeudi

30 avril 2009

Séance de 12 heures

Compte rendu n° 84

SESSION ORDINAIRE DE 2008-2009

Présidence
de M. Didier Migaud
Président



M. le président Didier Migaud. Nous accueillons aujourd'hui M. François Pérol, qui a été nommé président du directoire de la Caisse nationale des caisses d'épargne et directeur général de la Banque fédérale des banques populaires, les 25 et 26 février derniers, ainsi que M. Yves Hubert, président du conseil de surveillance de la Caisse nationale des caisses d'épargne, et M. Philippe Dupont, président-directeur général de la Banque fédérale des banques populaires.

Les caisses d'épargne et les banques populaires, qui constituent aujourd'hui deux groupes distincts, se sont en effet engagées dans un processus de rapprochement censé conduire à la fusion de leurs organes centraux. Cette opération devrait donner naissance au deuxième groupe bancaire français.

L'équipe de direction du futur organe central est déjà constituée, pour l'essentiel, et une demande d'agrément vient d'être déposée auprès du comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. Mais il faudra également que le législateur approuve la création du nouvel organe, car celui-ci disposera de prérogatives de puissance publique sur ses propres affiliés. Tel est précisément l'objet du projet de loi déposé par le Gouvernement, et sur lequel notre rapporteur général, M. Gilles Carrez, a été désigné rapporteur.

Après l'audition de la ministre de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi, Mme Christine Lagarde, qui nous a exposé hier les principales dispositions de ce projet de loi, nous souhaitons maintenant vous entendre, messieurs les présidents, sur ce texte, qui vous concerne au premier chef.

M. François Pérol, président du directoire de la Caisse nationale des caisses d'épargne et directeur général de la Banque fédérale des banques populaires. Ce projet de loi vise à créer le deuxième groupe bancaire français en termes de parts de marchés.

Suivant le modèle déjà retenu par chacun des deux groupes actuels, dont l'organisation est de nature coopérative et qui fonctionnent de manière décentralisée, nous allons instaurer un organe central détenu par les 37 banques et caisses régionales préexistantes, en vue d'assurer une solidarité financière entre les différentes entités du groupe.

Le futur groupe bénéficiera de deux réseaux de distribution, qui demeureront présents sur l'ensemble du territoire. Forts de leurs 8 000 agences, ces réseaux seront complémentaires grâce au profil différent de leurs clients, le réseau des caisses d'épargne étant plus axé sur la clientèle des particuliers, et le réseau des banques populaires sur celle des entrepreneurs, notamment les petites et moyennes entreprises.

À ces deux réseaux, représentant près de 70% du produit net bancaire du groupe, s'ajoutent des actifs communs, qui seront davantage mis au service des réseaux qu'ils ne l'ont été jusqu'à présent – je pense notamment à Natixis, filiale en cours de redressement. Comme je l'ai déjà indiqué, il y aura également un organe commun exerçant des missions « régaliennes » de contrôle et de surveillance, notamment en matière financière, ainsi que des missions de pilotage en matière stratégique et commerciale.

Depuis le 2 mars, date effective de ma nomination à la tête de l'exécutif des organes centraux des deux réseaux actuels, nous avons déjà beaucoup avancé : nous avons apporté notre contribution aux travaux d'élaboration du projet de loi ; nous avons bien progressé dans la préparation des statuts du nouvel organe commun, puisque ces derniers sont maintenant

quasiment arrêtés ; nous avons déposé un dossier à ce sujet auprès du comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement ; nous avons lancé le processus de consultation des institutions représentatives du personnel, auxquelles nous avons remis, la semaine dernière, de nouveaux et très complets éléments d'information ; nous avons choisi un siège social, qui sera installé au 50, avenue Pierre Mendès France à Paris, aujourd'hui siège social de la Caisse nationale des caisses d'épargne ; nous avons également entrepris de constituer la future équipe de direction de l'organe central : cette équipe comprendra non seulement des talents déjà au service des deux groupes, mais aussi des personnalités extérieures qui ont trouvé notre projet suffisamment intéressant pour souhaiter y participer.

Notre objectif est maintenant de conclure les opérations de rapprochement des deux organes centraux avant la fin du mois de juin, afin que le nouvel organe central soit juridiquement et financièrement en place d'ici à la fin du mois de juillet.

Débuteront alors de nouveaux travaux, destinés à élaborer un plan stratégique couvrant l'ensemble des activités du futur groupe. Après cela, l'organe central devrait enfin être opérationnel au 1^{er} janvier 2010.

M. Gilles Carrez, Rapporteur général. Ma première question portera sur l'article 5 du projet de loi, qui tend à créer une branche professionnelle spécifique pour les banques populaires, dont les salariés bénéficient aujourd'hui de la convention de branche conclue par l'Association française des banques, l'AFB. Dans le même temps, les caisses d'épargne continueront à constituer une autre branche spécifique, de même que certaines filiales, notamment le crédit maritime. Quant à l'organe central du groupe, il devra se rapprocher de la branche AFB dans un délai fixé à quinze mois. Le futur groupe comprendra donc différentes branches professionnelles. Quelle en est la raison ?

Comment cette diversité des statuts pourra-t-elle être conciliée avec une gestion unifiée des ressources humaines, en particulier en matière de mobilité, de formation, de rémunération et de qualification ?

Aux termes de l'article 1^{er}, l'organe central pourra procéder à la révocation, individuelle ou collective, des dirigeants de tout établissement affilié ne respectant pas les « instructions » qui leur seraient adressées. J'aimerais en savoir plus sur ces « instructions ». De quoi s'agit-il exactement ? Pourriez-vous nous en donner quelques exemples ?

En matière de gouvernance, j'observe également que les deux réseaux sont formés d'établissements régionaux, lesquels détiennent le capital de leur organe central. Or c'est ce dernier qui agréé leurs dirigeants, ce qui peut susciter quelques difficultés – pour avoir été à de nombreuses reprises en contact avec ces établissements, nous en sommes tous ici conscients. Sans renier la culture mutualiste des réseaux, il faut donc trouver un équilibre.

Il est prévu que l'organe central sera constitué d'une société anonyme, régie par un conseil de surveillance et un directoire. En application d'un protocole conclu entre les deux groupes actuels, chacun des deux réseaux bénéficierait de sept sièges au sein du conseil de surveillance, auxquels s'ajouteraient deux représentants directs de l'État, probablement issus de la direction du Trésor, et deux personnalités indépendantes nommées par l'État.

Même si cette question n'est pas directement abordée par la loi, j'aimerais savoir comment vous envisagez la répartition des sièges entre les différentes catégories de représentants des réseaux – les directeurs et les présidents ? Comment comptez-vous éviter,

non seulement une centralisation excessive, qui porterait préjudice à la culture mutualiste des réseaux, dont ces derniers tirent leur force, mais aussi les dysfonctionnements que nous avons constatés au cours des dernières années ?

La situation de Natixis exige que l'État apporte des fonds propres, sous la forme d'actions de préférence qui pourront être converties en actions ordinaires, pour un montant supérieur de 3 milliards d'euros à ce que prévoit la règle générale. Comment envisagez-vous la place de Natixis au sein du nouveau groupe ? Quelles seront ses relations avec les deux réseaux, et quelle sera son évolution ?

Afin de redresser la situation de cette filiale et de rémunérer l'État au titre du capital qu'il apporte, avant de le rembourser dans un second temps, il faudra dégager des marges supplémentaires. La ministre a en effet indiqué hier que l'État n'avait pas l'intention de rester au capital du groupe. Cet effort est-il à votre portée ? À quelles évolutions peut-on s'attendre dans ce domaine ?

J'en viens à une question dont nous avons beaucoup débattu à l'occasion de la loi de 1999, à savoir les missions d'utilité publique des caisses d'épargne, qui représentent aujourd'hui une soixantaine de millions d'euros. Depuis la loi de modernisation de l'économie, qui a procédé à une certaine banalisation des caisses en 2008, les textes n'en font plus directement mention. Que vont devenir ces missions ? Allez-vous les faire perdurer ?

J'aimerais également en savoir davantage sur les synergies que vous espérez réaliser entre les deux réseaux.

En dernier lieu, je m'interroge sur le calendrier, lequel me semble très tendu : en effet le texte ne pourra pas être promulgué avant le 15 juin, puisqu'il doit également faire l'objet d'un examen au Sénat. Entre cette date et le 30 juin, il faudra ensuite consulter l'Autorité de la concurrence, les comités d'entreprise, ainsi que les instances dirigeantes des entités composant les deux réseaux ; la Caisse nationale des caisses d'épargne et la Banque fédérale des banques populaires devront également se prononcer. Tout cela prendra du temps. Or, si la procédure n'est pas, pour l'essentiel, terminée au 30 juin, il faudra se résoudre à un décalage, car on ne pourra plus travailler sur l'arrêté des comptes au 31 décembre 2008.

M. François Pérol. Le statut du personnel de la Caisse nationale des caisses d'épargne étant différent de celui de la Banque fédérale des banques populaires, la fusion des organes centraux nous oblige à créer un nouveau statut, commun à l'ensemble du personnel concerné. Le projet de loi nous accorde quinze mois pour mener les négociations avec les organisations syndicales.

S'il est prévu de fusionner les organes centraux, les deux réseaux, celui des caisses d'épargne et celui des banques populaires, resteront en revanche distincts. Nous avons certes l'intention de créer un groupe reposant sur le principe de parité, mais en respectant l'autonomie des entités actuelles : le nouvel ensemble tirera en effet sa puissance de l'existence de deux réseaux de distribution et de deux marques, en concurrence mais complémentaires.

Une autre raison est que nous ne pouvons pas nous lancer sans préparation dans la négociation d'un statut commun à l'ensemble du personnel compte tenu des enjeux économiques et sociaux.

Par conséquent, il est prévu de conserver des statuts de travail distincts, ce qui ne présente rien d'inhabituel au sein d'un groupe, surtout quand le nombre des entreprises concernées est élevé. Des évolutions seront naturellement envisageables par la suite, mais nous avons tout d'abord besoin de rassurer les salariés sur leur statut de travail, auquel ils font preuve d'un grand attachement. C'est pourquoi le projet de loi porte reconnaissance de deux branches, l'une propre aux caisses d'épargne, et l'autre aux banques populaires. Au sens où l'entend le droit du travail, l'organe central sera l'employeur de deux branches distinctes, au sein desquelles des négociations collectives continueront de se dérouler.

Toutefois, cela n'empêchera pas le développement du dialogue social dans le cadre du groupe tout entier. En effet, le projet de loi confie au nouvel organe central la responsabilité de piloter les ressources humaines du nouveau groupe, ce qui lui permettra de mener des négociations en son nom. L'existence de deux branches ne fait donc obstacle ni à la constitution d'une politique sociale commune, ni à une évolution ultérieure des statuts. Nous sommes d'ailleurs en train de réfléchir à des thèmes communs : la formation professionnelle, la diversité, ou encore l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Il y aura par ailleurs des négociations collectives dans le cadre des différentes entreprises – banques populaires ou caisses d'épargne. Le dialogue social aura donc lieu à la fois au sein du groupe, au sein des branches professionnelles et au sein des entités régionales.

J'en viens maintenant au pouvoir de révocation dont disposera l'organe central et aux instructions qu'il pourra adresser à ses actionnaires – c'est d'ailleurs parce qu'il s'agit de ses actionnaires que cette compétence doit être prévue par la loi.

Le dispositif retenu s'inspire d'une compétence déjà reconnue à la Caisse nationale des caisses d'épargne et à la Banque fédérale des banques populaires, l'une en vertu de la loi, l'autre des statuts du groupe, dans le but de résoudre certaines difficultés résultant de problèmes locaux de gouvernance – il peut s'agir, par exemple, d'une opposition insurmontable entre un conseil de surveillance et un directoire. Les autorités prudentielles avaient demandé que les organes centraux puissent adopter, dans ce type de cas, les décisions nécessaires au rétablissement du bon fonctionnement des établissements concernés.

Les instructions adressées par l'organe central peuvent avoir trait au fonctionnement des mécanismes de solidarité financière au sein du groupe, à savoir l'appel de contributions en cas de difficultés, mais aussi à la gestion des risques. En application de la loi bancaire, l'organe central doit en effet exercer une surveillance à l'intérieur du périmètre du groupe. Dans certains cas, les instructions peuvent également avoir pour objet d'accorder des autorisations préalables.

Quant au pouvoir de révocation, il est le pendant de la responsabilité attribuée à l'organe central en matière de liquidité et de solvabilité au sein du groupe.

M. le Rapporteur général. Prenons l'exemple de la politique commerciale, qui entre aujourd'hui dans les compétences de la Caisse nationale des caisses d'épargne, et non dans celles de la Banque fédérale des banques populaires. Si la politique d'une institution régionale déroge à des instructions générales, que se passera-t-il ?

M. François Pérol. La politique commerciale ne fait pas partie des pouvoirs « régaliens » du futur organe central, lequel n'exercera qu'un rôle de coordination dans ce domaine : rien n'empêchera une caisse d'épargne ou une banque populaire régionale de mener

sa propre politique commerciale en fonction du contexte local. Ses dirigeants étant responsables de leur compte de résultat et de leur bilan, ils faut bien qu'ils disposent de moyens de pilotage.

En matière de crédit immobilier, par exemple, l'organe central ne fixera pas de politique nationale de taux. La concurrence entre les établissements s'exerçant généralement sur le plan local, il appartiendra à chaque caisse d'épargne et à chaque banque régionale de fixer sa propre politique.

La coordination des politiques commerciales aura pour seul objet de donner à l'organe central la possibilité de coordonner les actions de communication entreprises par chacun des deux réseaux. Bien que les marques soient déclinées au niveau local, il existe en effet des campagnes nationales, imaginées et financées par l'organe central en liaison étroite avec les dirigeants régionaux.

Je le répète : le pouvoir d'instruction concerne les fonctions « régaliennes » confiées à l'organe central. Pour l'essentiel, il s'agit de missions financières : le contrôle périodique et le contrôle permanent des risques, respectivement assurés par l'inspection générale et la direction des risques, la gestion de la liquidité, qui fait désormais l'objet d'exigences supplémentaires depuis les événements récents sur les marchés, ou encore la gestion de la solvabilité.

En matière de liquidité, la Commission bancaire nous demande ainsi d'être à tout moment capables d'identifier les actifs susceptibles d'être apportés, à l'intérieur de notre périmètre, en collatéraux de financement. C'est aujourd'hui possible au sein des caisses d'épargne, mais les banques populaires ne sont pas tout à fait dans le même cas. Le nouvel organe central devra être en mesure de faire appel aux collatéraux en cas de crise de liquidité, mais cela ne signifie pas qu'il les gèrera de façon centralisée.

Au risque de me répéter, je rappelle que la faculté d'adresser des instructions n'est que la contrepartie du principe de solidarité financière et de l'obligation de garantir la liquidité et la solvabilité.

Compte tenu de leurs fonctions, Philippe Dupont et Yves Hubert ont certainement plus de légitimité que moi pour s'exprimer sur la gouvernance. Pour ma part, je pense que le directoire doit diriger, tandis que le conseil de surveillance doit être pleinement en mesure de contrôler son action.

D'autre part, il me semble que c'est aux actionnaires, à savoir les caisses d'épargne et les banques populaires régionales, de choisir leurs représentants au sein du conseil de surveillance. C'est aux caisses qu'il revient, par exemple, de choisir pour cette fonction ou bien des présidents de conseil de surveillance, ou bien des directeurs généraux, les uns et les autres étant, selon moi, représentatifs des actionnaires.

Il existe en revanche un problème consubstantiel aux groupes mutualistes : l'organe central est en effet la filiale de ses actionnaires – il dépend de leurs cotisations et il est censé leur rendre des services –, bien qu'il détienne des prérogatives d'action à leur égard.

J'observerai en dernier lieu que, bien qu'il y ait encore des discussions sur la répartition exacte des membres, on s'achemine vers un nombre plus important de

représentants directs que de représentants indirects des sociétaires, c'est-à-dire vers davantage de présidents de conseil de surveillance ou de présidents non exécutifs.

M. le président Didier Migaud. Il me semble que tout dépend de ce que l'on entend par « davantage ». Est-ce une proportion de 5 contre 2, ou de 4 contre 3 ? Par ailleurs, je crois comprendre que la discussion reste ouverte.

M. Philippe Dupont, président-directeur général de la Banque fédérale des banques populaires. C'est exact, la question n'est pas encore tranchée, mais les membres élus pour représenter le sociétariat devraient sans doute être prépondérants au sein du nouveau groupe.

Si l'on s'inspirait du modèle retenu par la Banque fédérale des banques populaires, où l'on compte 9 présidents et 6 directeurs généraux, il y aurait respectivement 4,5 et 3 d'entre eux au sein du nouvel organe central. Cette solution étant impossible, il faudra s'en remettre à la sagesse des uns et des autres.

D'autre part, comme François Pérol l'a expliqué, il faut garder en mémoire que le système est circulaire : l'organe central est une sorte de « fille mère ».

M. le Rapporteur général. S'il y avait 5 présidents et 2 directeurs généraux par réseau, on compterait 10 présidents sur 18 membres, soit davantage que la majorité.

Compte tenu de la culture coopérative, mutualisée et décentralisée des deux réseaux, mais aussi de la structuration du nouvel organe central, lequel sera composé d'un conseil de surveillance, chargé de fixer des grandes orientations, et d'un directoire, il me semblerait normal que les représentants des sociétaires soient prépondérants.

Cette solution me semble également avoir un sens compte tenu des mécanismes de délivrance des agréments qui sont prévus.

M. François Pérol. Pour ma part, je considère que cette question ne relève pas de ma compétence. C'est aux actionnaires de décider qui les représentera. Pour des raisons de bonne gouvernance, il n'appartient pas au directoire de fixer la composition du conseil de surveillance.

M. Yves Hubert, président du conseil de surveillance de la Caisse nationale des caisses d'épargne. Jusqu'aux débats auxquels le rapporteur général a fait allusion, les deux tiers des membres de notre conseil de surveillance étaient constitués de présidents de directoire. À la suite de discussions menées sous l'égide de la Fédération des caisses d'épargne, nous avons ensuite appliqué un principe de parité en vue de mieux allier, dans le respect des principes mutualistes, les compétences appartenant aux dirigeants et la représentation du sociétariat.

J'ajoute qu'il n'y a pas lieu d'opposer les présidents de directoire, d'un côté, et les présidents de conseil d'orientation et de surveillance, de l'autre ; l'expérience montre qu'il existe un dialogue constant entre eux.

Je rappelle également qu'un texte approuvé par le conseil de surveillance de la Caisse nationale et par le conseil d'administration de la Fédération prévoit, dans le cas où les sièges seraient en nombre impair, que les présidents de conseil de surveillance seraient majoritaires.

Bien que la répartition des sièges au sein des conseils de surveillance soit une question délicate en général, il me semble que la situation serait tout de même plus claire, en l'espèce, si les deux réseaux détenaient 100% des parts du nouvel organe central.

Il reste qu'il y a aujourd'hui une présence de l'État, et que celle-ci n'a certainement pas vocation à être éternelle. Par conséquent, il serait préférable de ne pas fixer de règle irréversible.

En outre, il faut veiller à ne pas remettre en cause des équilibres qui ne sont pas toujours simples ou faciles à atteindre.

M. le rapporteur général. Loin de moi cette intention !

M. Philippe Dupont. Pour ce qui est des banques populaires, il est de coutume que les présidents de banques soient majoritaires au conseil d'administration.

Nous avons besoin de tandems fonctionnant bien, tant sur le plan des banques régionales que sur celui du groupe dans son ensemble. Loin d'une divergence, c'est une convergence d'intérêts que l'on constate entre les directeurs généraux et les présidents de banque.

Quant à la question de la répartition exacte des sièges au sein de l'organe central, elle devra être tranchée dans le cadre des organes délibérants de chacun des groupes, et non par une disposition particulière. Remettons-nous en à l'esprit de sagesse qui caractérise les groupes mutualistes !

M. François Pérol. S'agissant de Natixis, nous proposerons à l'assemblée générale des actionnaires, qui se tiendra cet après-midi, de simplifier le mode de gouvernance actuel : cette société sera désormais régie par un conseil d'administration, et non plus par un conseil de surveillance et par un directoire ; Natixis étant la principale filiale du groupe, en relation constante avec les deux réseaux de distribution, nous souhaitons également favoriser son intégration au sein du nouvel organe central, en attribuant à son directeur général un siège au comité de direction générale.

En ce qui concerne la stratégie de Natixis, nous allons accélérer trois évolutions déjà engagées : la réduction de son profil de risque, le recentrage de ses activités de banque d'investissement vers les services aux clients, au détriment de la gestion pour compte propre, ainsi que l'intégration des métiers complémentaires de banque commerciale au sein des deux réseaux. À terme, cette évolution pourrait conduire à une réflexion d'ensemble sur la structuration du nouveau groupe, mais cette question n'est pas, pour le moment, à l'ordre du jour.

J'en viens à la question des dépréciations. Comme toutes les banques de financement et d'investissement – BFI – et plus encore que d'autres, car seules les activités de BFI sont cotées, Natixis détient aujourd'hui un certain nombre d'actifs illiquides ou à risque. Compte tenu des conditions de marché, qui restent dégradées depuis la faillite de Lehman Brothers, de nouvelles dépréciations pourraient être constatées.

J'en viens aux apports de l'État. La puissance publique est effectivement devenue un actionnaire important de l'organe central, mais sa participation demeure toutefois minoritaire, et la ministre a indiqué que la puissance publique n'avait pas vocation à détenir indéfiniment

une partie du capital. Reste que le remboursement des fonds apportés par l'État – ou leur remplacement par d'autres capitaux – ne doit pas être un objectif en soi.

Je n'ai pas le sentiment que les caisses d'épargne aient fait une bonne affaire en rachetant les parts de la Caisse des dépôts et consignations. Il faut donc être prudent. Le critère essentiel sera naturellement la capacité du futur groupe à dégager des résultats pérennes. Pour y parvenir, il faudra non seulement redresser Natixis, mais aussi améliorer la performance économique de chacun des réseaux de distribution. Nous avons en effet des marges de progression : le coefficient d'exploitation des caisses d'épargne s'est dégradé au cours des dernières années et celui des banques populaires, bien qu'il soit aujourd'hui meilleur, demeure inférieur à celui de certains concurrents. La rémunération des fonds propres apportés par l'État ne me semble pas soulever de difficulté particulière, mais si nous voulons les rembourser ou les remplacer par d'autres capitaux, il faudra être plus performant. Il y va également de la pérennité du groupe !

Cela étant, on peut espérer que les conditions économiques et financières s'amélioreront et qu'elles permettront de lever des fonds propres auprès d'autres acteurs, et cela à des prix moins élevés qu'aujourd'hui, ce qui permettra de remplacer l'État.

Grâce à la création d'un organe central, nous espérons en outre réaliser des synergies représentant environ 25% des coûts d'ici à 2012. La coordination de la politique commerciale des réseaux favorisera en effet des synergies de revenus, ne serait-ce que par des échanges de bonnes pratiques, et nous nous attendons également à des synergies de coûts grâce à la mutualisation de plusieurs outils, notamment dans le domaine des paiements, ainsi que grâce à celle d'un certain nombre d'achats, en particulier s'agissant de l'informatique, des télécommunications, des transports de fonds ou de la gestion des espaces de communication. En améliorant l'intégration des filiales de Natixis au sein de l'organe central, et en les plaçant davantage au service des clients, nous devrions aussi réaliser d'autres synergies.

Le calendrier est effectivement tendu. Il nous semblerait préférable que le projet de loi soit adopté avant la fin du mois de juin. En l'absence de signes d'amélioration du contexte économique et financier, mieux vaut ne pas attendre trop longtemps pour réaliser l'opération.

M. Yves Hubert. Conformément à la loi de modernisation de l'économie de 2008, nous consacrons 1 % de notre produit net bancaire aux missions de responsabilité sociale, dans des cadres bien définis avec la Fédération des caisses d'épargne. Chaque caisse régionale continuera de remplir ces missions. Le budget global sera, pour l'ensemble du groupe, de l'ordre de 61 millions d'euros pour 2009, avec deux nouveautés principales.

Tout d'abord, des fondations d'entreprise ou des fondations sous l'égide de la Fondation nationale des caisses d'épargne seront créées par de nombreuses caisses, afin de pérenniser cette action dans un domaine spécifique. Cette année déjà, ces fondations régionales représentent un budget de 8 à 10 millions d'euros.

Par ailleurs, un budget de 40 à 45 millions d'euros sera consacré à la poursuite des missions de responsabilité sociale et un budget de 10 à 11 millions d'euros au mécénat, avec une liberté que la loi de 1999 ne permettait plus pour soutenir des actions, notamment en matière culturelle ou au profit d'associations au niveau des collectivités.

Cette action, peu connue, est vitale sur le terrain pour de nombreuses associations. Nous n'avons pas de « grandes causes », mais nous aidons des associations qui apportent au

quotidien un mieux-être à nos concitoyens qui se trouvent dans des situations difficiles, comme les personnes en recherche d'emploi, âgées ou handicapées.

Nous tenons à ce travail très construit que nous menons auprès de ces bénévoles.

En outre, toutes les caisses procéderont, dans l'année ou dans les dix-huit mois qui viennent, à une évaluation des aides octroyées aux associations. Nos administrateurs, qui prennent cette tâche très à cœur, sont généralement très bien reçus, car leur visite témoigne de l'intérêt que nous portons à ces associations. Ces échanges fructueux nous permettent d'ajuster constamment ce dispositif.

M. Dominique Baert. Au-delà de ces quelques soutiens aux associations, qui se chiffrent en dizaines de millions d'euros, que deviennent les vraies missions de service public auxquelles participaient pleinement – les législateurs de 1999 s'en souviennent – les caisses d'épargne ? Dans le débat qui portait à l'époque sur les fonds en dépôt aux caisses d'épargne, il a été défini que, compte tenu de l'histoire, le propriétaire de ceux-ci était la Nation.

Il est surprenant que, dans le projet de loi, ces missions de service public n'apparaissent pas au niveau de l'organe central. Ne pourrait-on pas envisager qu'un député et un sénateur siègent au conseil de surveillance, du fait précisément que les fonds appartiennent à la Nation et que l'État assure le financement de cet organe central ?

Comment envisagez-vous le statut du personnel ? Compte tenu notamment des différences de rémunérations et de carrières, ce personnel craint que l'harmonisation ne se fasse plutôt vers le bas.

En matière de gouvernance, qu'en sera-t-il, monsieur Pérol, de votre révocation – ou, si vous préférez, de la fin de votre mandat ?

M. François Pérol. C'est la loi qui régit ce point.

M. Dominique Baert. Quels seront les contre-pouvoirs au rôle de patron tout-puissant qui semble devoir être le vôtre et comment la gouvernance fonctionnera-t-elle au quotidien ?

J'ai bien compris que vous ne souhaitiez pas communiquer de chiffres quant aux dépréciations supplémentaires des apports de Natixis. Je vous demande cependant sur combien de trimestres vous pensez que ces dépréciations pourront encore être inscrites. Où le seront-elles ? Sur les comptes de Natixis ? Auront-elles des répercussions sur les comptes de l'organe central ?

Quelles garanties donnez-vous pour les réseaux ? Au même titre que les personnels s'inquiètent, les élus souhaiteraient savoir s'ils continueront à voir les enseignes bleues et rouges sur les places de leurs villes et de leurs villages.

Sur quelles bases pensez-vous valoriser les participations ? Cette question importante a été posée à Mme la ministre, qui ne nous a pas répondu.

Enfin, le projet de loi évoque le fait que les participations des banques populaires et des caisses d'épargne seront majoritaires dans l'organe central. Quelle stratégie envisagez-vous pour laisser une place, hormis l'État, à d'autres partenaires ?

M. Michel Bouvard. Pour ce qui est, tout d'abord, de la gouvernance, est-il prévu de conforter au niveau régional les synergies prévues au niveau national, avec, par exemple, des fonctions de *back office* assurées sur des plates-formes communes ? Si c'est le cas, cela aura-t-il une incidence sur les différences de périmètre des entités régionales des deux réseaux ?

Pour ce qui concerne le contrôle de risques, et compte tenu du fait que les deux réseaux permettent encore, chose de plus en plus rare dans le modèle bancaire français, des choix d'investissements au niveau régional, sera-t-il possible que les deux entreprises – la « rouge » et la « bleue » – participent aux tours de table, du fait de l'accumulation des prises de risques ? Il importe en effet de pouvoir structurer les tours de table au niveau régional.

Enfin, pourquoi le Crédit foncier n'a-t-il pas été remonté vers la faîtière et quelle va être la position de cet établissement dans la nouvelle structure ?

M. Jean-Pierre Brard. Les circonlocutions employées pour répondre aux questions du rapporteur général sont claires : vous ne souhaitez pas, Monsieur Hubert, Monsieur Dupont, que les sociétaires soient majoritaires.

Quelles dispositions protectrices et compensatrices comptez-vous prendre pour les petits actionnaires de Natixis, qui ont beaucoup perdu ? Étant donné que le Gouvernement, ne tirant aucun enseignement des mésaventures passées, a prévu l'autocontrôle, pouvez-vous nous garantir que des aventures spéculatives dans les domaines des salles de marché et de la banque d'affaires et d'investissement, comme celle de Natixis, ne se reproduiront pas sous l'égide du nouvel organe central ?

Qu'est-il prévu pour assainir la situation des caisses d'épargne et des banques populaires, qui ont enregistré des déficits en 2008 ?

Avez-vous prévu d'interdire au futur groupe, monsieur Pérol, toute implantation, y compris de filiales, dans les paradis fiscaux et toute relation avec ces derniers – ce qui ne serait d'ailleurs que relayer la volonté, au moins affichée, du Président de la République ?

Vous engagez-vous à ce que les 110 000 emplois que représentent les deux réseaux soient maintenus ? Dans l'affirmative, pour combien d'années ?

Je vous poserai enfin, monsieur Pérol, deux questions subsidiaires, qui n'auront pas de caractère personnel : d'une part, où en est l'enquête relative à votre nomination et, d'autre part, quels sont les conditions de rémunération des trois présidents et les engagements que vous pouvez prendre quant à leur évolution dans les années qui viennent ? Le sujet est ultrasensible dans l'opinion et, dès lors que l'État s'engage, il intéresse vivement les parlementaires.

Mme Marie-Anne Montchamp. Je poserai d'abord deux questions de M. Olivier Dassault, qui a dû s'absenter.

Tout d'abord, Monsieur Pérol, qu'en est-il du fonctionnement de la médiation du crédit et comment le groupe s'y associe-t-il ?

Ensuite, quelle sera votre attitude à l'égard des fonds de *leveraged buy-out* (LBO), et quelles sont les voies possibles pour les entreprises rachetées par de tels fonds et mises en difficulté par le poids de leurs charges financières ?

J'en viens à ma propre question : pourriez-vous préciser votre intention de réduire le profil de risques de la banque d'investissement, en caractérisant la politique actuelle et en indiquant quels sont les aspects de celle-ci sur lesquels vous comptez obtenir ces résultats ?

M. Jean-Louis Dumont. Alors que les deux entreprises sont chacune marquée par leur histoire, la seule référence que l'on trouve dans le projet de loi au statut coopératif figure à l'article 1^{er}, où il est indiqué que l'organe central sera celui d'un groupe coopératif.

En matière de gouvernance, l'organisation de l'organe central suscite des inquiétudes. Peut-on nous assurer que, pour ce qui concerne tant le logement que les PME, PMI et artisans, tout est mis en œuvre, sur tout le territoire, pour conserver une dynamique économique lors des tours de table, face notamment à Oséo et aux services de l'État ?

Mme Chantal Brunel. Monsieur Pérol, quelle place entendez-vous faire prendre à votre groupe en France et à l'étranger ? Existe-t-il une spécificité ou un métier particuliers que vous avez l'intention d'enrichir ?

M. Henri Emmanuelli. Alors que tous les équilibres financiers sont déterminés par la valorisation de Natixis et de Nexity, on nous répond qu'on ne peut pas nous la faire connaître, parce que les banques populaires et les caisses d'épargne n'ont pas les mêmes méthodes d'appréciation. Or la variation peut être de plusieurs milliards d'euros. Tant que je ne saurai pas quelle est cette valorisation, je considérerai que je ne serai pas en état de discuter du projet de loi.

Pouvez-vous au moins, monsieur Pérol, à défaut de nous communiquer le chiffre si vous ne pouvez pas le faire avant l'assemblée de Natixis qui aura lieu cet après-midi, nous indiquer la méthode retenue pour le calculer ? Il n'est pas sérieux de parler d'un cadre sans nous dire ce qu'il contient. Un minimum d'informations serait bienvenu.

M. Jean-Pierre Balligand. Où en est-on sur le plan du management des caisses d'épargne ? Si celles-ci se sont lancées dans des opérations un peu risquées sur les marchés, c'est aussi parce qu'on n'a pas homogénéisé la rentabilité des caisses régionales.

Quelle sera la participation de l'État, dont nous savons tous qu'elle n'est pas stratégique, car il s'agit d'un portage momentané ? Étant donné que le groupe évolue vers le marché et n'est plus vraiment mutualiste, comment l'État en sortira-t-il ?

M. Marc Goua. Je poserai trois questions factuelles : où se retrouve Fructivie ? Quel est le niveau des deux fonds de garantie ? Quelle est l'exposition des deux groupes sur Chrysler et General Motors ?

M. François Pérol. Pour ce qui concerne, tout d'abord, les missions de service public, les caisses d'épargne ne partagent plus avec La Poste le monopole de la distribution du Livret A. La loi de 2008 leur a toutefois conservé des missions d'intérêt général, les laissant libres d'en assurer le financement à leur gré.

Quant à la représentation de parlementaires au sein du conseil de surveillance, elle relève de la décision du législateur, qui devrait alors l'étendre à l'ensemble des groupes bancaires.

Le projet de loi qui vous est soumis est la meilleure garantie de préservation des statuts du personnel, car il prévoit le maintien du statut de branche de la Caisse nationale des

caisses d'épargne et du réseau des banques populaires. Une politique sociale sera possible au niveau du groupe, mais en garantissant aux personnels de chacun des réseaux leur statut actuel.

En matière de gouvernance, le projet de loi prévoit un pouvoir de révocation très encadré et utilisable dans des conditions exceptionnelles, qui appartiendra au conseil de surveillance – en aucun cas au directoire. La révocation du président du directoire ou du directoire lui-même est un pouvoir qui appartient au conseil de surveillance.

Comme toutes les banques d'investissement, Natixis porte des actifs qu'elle doit valoriser en application des règles comptables existantes en valeur de marché. La valorisation des actifs dépend donc des conditions de marché observées au cours des trimestres passés.

Je ne peux pas vous indiquer le résultat de Natixis pour le trimestre qui vient de s'écouler ; il sera communiqué aux marchés à la mi-mai. Je puis toutefois vous indiquer que, compte tenu des évolutions observées en mars, il comportera de nouvelles dépréciations d'actifs.

Enfin, je ne suis pas en mesure de vous indiquer son montant pour l'année 2009 et il me semble qu'aucun de mes collègues présidents de banque n'est en mesure de vous l'indiquer non plus.

M. Henri Emmanuelli. Alors, il faut prévoir différents cas.

M. François Pérol. Tout à fait, et c'est ce que nous sommes en train de faire et c'est ce que nous allons faire avec le nouveau management de Natixis.

Pour chacun des deux réseaux, la meilleure des garanties est que nous pensons qu'il serait économiquement absurde de les fusionner. En effet, la valeur d'une banque commerciale est sa puissance de distribution, qui repose non seulement sur le maillage du territoire, mais aussi sur l'existence ou l'absence de marques. Or les deux marques, très connues, représentent le principal actif du groupe. En régions, cependant, certaines actions seront menées en commun dans le but de faire des économies, comme la gestion des transports de fonds ou des distributeurs bancaires – ce qui est déjà spontanément le cas dans certaines régions. La valorisation des participations se fera sur la base de l'actif net comptable.

L'organe central est aujourd'hui détenu en totalité par les actionnaires – banques populaires et caisses régionales. Compte tenu de l'existence des actions de préférence, les droits de vote seront détenus à 100 % par les actionnaires pendant une période de cinq ans. Au-delà de cette période, si l'État exerce son option de conversion, ce pourcentage sera au minimum de 80 % ; dans le cas contraire, il restera de 100 %. Il appartiendra aux actionnaires de décider s'ils veulent ou non faire entrer des partenaires au sein de l'organe central. La question la plus délicate est celle de l'articulation entre l'organe central et Natixis, aujourd'hui cotée. Cette question n'est pas à l'ordre du jour, mais elle appellera une réponse dans les trois prochaines années.

M. Henri Emmanuelli. Les 20 % dépendent de la valeur de Natixis aujourd'hui !

M. François Pérol. Telle qu'elle est prévue, la parité de conversion dépendra plutôt de la valeur de Natixis dans cinq ans.

Sur la gouvernance et les synergies au niveau régional, j'ai déjà répondu. Ce qui est attendu des deux réseaux, ce ne sont pas tant des synergies de coûts que des synergies de revenus. Les éventuelles synergies de coûts seront réalisées sur des aspects qui ne sont pas apparents pour le client, à savoir diverses fonctions qui peuvent, le cas échéant, être centralisées. Ce n'est d'ailleurs pas toujours possible. Ainsi, le prix du foncier rend sans intérêt la création d'un *back office* centralisé à Paris.

M. Henri Emmanuelli. Alors, il faut les décentraliser !

M. François Pérol. La création de *back offices* régionaux est une décision qui appartient aux caisses et aux banques régionales.

Il existe plusieurs niveaux de limites de risques. Les caisses régionales d'épargne et les banques populaires régionales ont chacune des limites de risques. Celle des banques populaires est plus élevée que celle des caisses d'épargne, pour la raison simple que les caisses d'épargne sont plus récentes dans le métier de banquier, mais il n'est pas exclu qu'on les rapproche à l'avenir – cela se fera probablement vers le haut. Les limites fixées à l'échelle nationale concernent uniquement les grands risques, pour les grandes entreprises.

Faute d'accord entre les parties sur la valorisation de cet actif, le Crédit foncier de France sera maintenu dans une holding détenue par les caisses régionales d'épargne. Une revue stratégique de chacun des actifs détenus par les holdings doit être réalisée avant le 31 décembre 2009. En fonction des résultats de cette analyse, il sera décidé de garder cet actif dans le périmètre – c'est le plus probable – ou de le céder.

Les représentants des sociétaires sont d'abord les membres des conseils de surveillance et d'administration et, au niveau de l'organe central, les représentants de ceux-ci, qui seront en nombre prépondérant au sein du conseil de surveillance.

Je vous confirme bien volontiers que je ne souhaite pas d'aventures spéculatives.

Pour ce qui concerne les implantations dans les paradis fiscaux, nous sommes en discussion avec nos collègues et concurrents français pour définir, en relation avec les pouvoirs publics, une position de place en la matière. Les deux entreprises n'étant pas parmi les plus concernées, j'aurai sans doute moins de difficulté que certains de mes concurrents à souscrire à des règles restrictives en la matière.

En matière d'emplois, il n'est pas prévu de départ contraint au niveau de l'organe central dans les deux prochaines années. Des adaptations auront lieu, mais elles se feront, au sein d'un groupe de 110 000 salariés, par gestion des flux naturels.

Certaines opérations de fusion de caisses régionales d'épargne qui ont eu lieu récemment peuvent se traduire par des plans de sauvegarde de l'emploi, néanmoins d'une ampleur assez faible et toujours gérés sur la base de départs volontaires.

Je ne sais rien sur l'enquête en cours concernant les conditions de ma nomination, laquelle est d'ailleurs – contre toute apparence – couverte par le secret.

Ma rémunération brute annuelle a été fixée par le conseil à 550 000 euros. Je ne touche pas de part variable pour 2009. Le conseil de surveillance décidera de l'évolution pour 2010.

Pour ce qui concerne le dispositif de médiation du crédit, le groupe des caisses d'épargne a reçu 521 dossiers au 24 avril 2009 et le groupe des banques populaires 1 500 dossiers à la fin février 2009 – la différence tenant au fait que les clientèles sont structurellement différentes. À la même date, le groupe des caisses d'épargne avait traité 91 % de ces dossiers et apporté une réponse positive à près du tiers de ceux-ci et, pour le reste, une réponse en accord avec les propositions du Médiateur du crédit. Pour le groupe des banques populaires, 68 % des dossiers reçus avaient été traités fin février 2009 et les recommandations du Médiateur sont suivies dans 51 % des cas. Ce dispositif fonctionne bien, pour une grande part grâce à la personnalité du Médiateur. Celui-ci, qui doit comprendre le monde des affaires tout en restant ferme sur le fond, fait un excellent travail.

Les résultats annuels étant désormais publiés, un certain nombre d'opérations de LBO vont entrer à partir du mois d'avril en phase de restructuration, mettant à contribution les actionnaires, les investisseurs et les banques – qui seront sollicitées pour des opérations de rééchelonnement. La préoccupation de tous est, parfois avec la participation du Médiateur du crédit, de préserver les emplois et les actifs – du moins nous y engageons-nous en tant qu'acteur important du marché du LBO par l'intermédiaire de Natixis.

La réduction du profil de risques passe éventuellement par l'arrêt de certaines activités, par un resserrement éventuel des implantations internationales de la banque et par des opérations de cession ou de couverture d'actifs, opérations coûteuses, mais qui peuvent être intéressantes ou nécessaires compte tenu de la nature des actifs portés par Natixis.

Le caractère coopératif du groupe me semble clairement garanti par la loi, comme l'atteste en particulier l'existence d'un organe central. Je ne suis pas inquiet à cet égard et la volonté des actionnaires est de maintenir deux groupes coopératifs. Tout est certes mis en œuvre pour conserver le dynamisme de chacun des réseaux, mais la force principale de ceux-ci est d'être décentralisés. Contrairement à ce qu'indique son nom, l'organe central n'est pas la tête de la banque : les banques populaires régionales et les caisses régionales d'épargne ont leur politique commerciale et leur politique de risques et de *sponsoring* ; elles prennent chaque jour, en toute indépendance, des décisions de crédit dans lesquelles l'organe central n'intervient pas, sinon pour celles qui excéderaient les limites de risque propres à chacune des banques.

Il ne revient pas à l'organe central d'influencer les décisions de crédit des banques régionales et il n'a pas, selon moi, à avoir d'activité propre de crédit. Celle de la CNCE sera mise en extinction, comme toutes les activités propres de tenue de compte, de crédit ou de garantie qui subsistent à l'organe central. Ces activités seront traitées sur le plan régional ou, sur le plan national, par les filiales qui ont les outils pour le faire. Il est plus sain de procéder ainsi, même si cela suppose certains transferts de personnel.

Pour ce qui est des spécificités, les deux réseaux sont – même si l'expression ressemble à un slogan – la banque du quotidien des Français et des entreprises. C'est sur cette activité qu'ils réussissent et doivent développer leur savoir-faire. Il nous faut certes pouvoir offrir à nos clients tous les produits qu'offrent nos concurrents, ce qui suppose que l'organe central possède notamment des filiales spécialisées dans l'assurance ou le *factoring*, voire des activités de crédit à la consommation, mais les réseaux sont fondamentalement des réseaux de proximité. Nous ne sommes pas Citigroup !

Nexity n'étant pas une filiale de l'organe central, la question de sa valorisation ne se pose pas aujourd'hui. Cependant, les comptes de la holding comporteront un *goodwill*

important, lié à l'acquisition de Nexity et qui sera ajusté en fonction de la capacité de Nexity à tenir ou non ses objectifs de plan d'affaires. Si Nexity ne les tient pas, des dépréciations seront nécessaires. Il s'agit toutefois d'un actif de qualité et bien géré. Bien qu'il ait été acheté en haut de cycle et que le *goodwill* soit important, je ne suis pas inquiet à son propos.

Les disparités de rentabilité des caisses d'épargne tiennent fondamentalement à la question du choix des dirigeants. Demain, ce choix devra être fondé exclusivement sur des critères de compétence, d'aptitude aux postes et de capacités à tenir des objectifs économiques. À défaut, nous observerons les dérives que nous avons déjà observées dans le passé. Les changements commenceront début mai. Nous y procéderons avec les conseils de surveillance des caisses, afin de leur faire prendre conscience qu'il faut parfois remplacer des managers qui ne répondent pas aux objectifs, même s'ils sont en place depuis longtemps. Cela s'appliquera à moi aussi si les résultats ne sont pas au rendez-vous.

La sortie de l'État est certes souhaitable du point de vue politique et de celui de l'indépendance à laquelle les réseaux sont très attachés vis-à-vis de l'État, mais elle ne doit pas être un objectif en soi du nouveau groupe. Ce ne doit pas être un totem ou un symbole, comme cela a été le cas lorsque les caisses d'épargne ont, à tort, racheté la participation de la Caisse des dépôts, détruisant 7 milliards d'euros de fonds propres. La sortie de l'État doit être un objectif raisonné : il faut racheter les parts de l'État si l'on dispose des fonds propres excédentaires nécessaires à cette fin, ou remplacer ces fonds propres par le marché – sous la forme d'actions ou de titres hybrides ou subordonnés – lorsqu'il existera à nouveau un marché pour ce type de titres et pour les banques. Ce marché n'existant plus aujourd'hui, l'État doit apporter des fonds propres. Si, demain, il existe à nouveau, il se situera à des niveaux qui ne seront pas ceux des prix actuels.

Fructivie est une des activités de Natixis Assurances et le restera.

Les fonds collectifs de garantie n'ont pas été utilisés. Le projet de loi prévoit qu'un fonds commun sera constitué à partir des deux fonds de garantie existants.

Pour ce qui concerne Chrysler et General Motors, je ne suis pas en mesure de vous répondre précisément, mais je vous communiquerai les informations si elles ne sont pas couvertes par le secret des affaires.

M. le président Didier Migaud. Messieurs, je vous remercie.

