



FEDERATION
BANCAIRE
FRANCAISE

Fédération

Bancaire

FBF : an I

Assemblée générale du 11 juin 2002

Française

Fédération

Bancaire

www.fbf.fr

ESPACE ADHÉRENTS :

www.extranet.fbf.fr

Française

AVANT-PROPOS

En 1999, la réflexion autour de la "Maison commune" est lancée. Elle se fonde sur un constat : ce qui sépare les banques commerciales et les réseaux mutualistes ou coopératifs est moins important que ce qui les rapproche.

Fin 2000, la Fédération bancaire française est créée. Les huit membres fondateurs (*) signent les statuts de la FBF qui devient opérationnelle début 2001.

En 2001, la nouvelle organisation professionnelle s'affirme, forte de la représentativité et de la légitimité que lui confère son unité. Avec la FBF, ce sont quelque 500 entreprises bancaires opérant en France et 500 000 personnes au service de la profession qui font entendre leur voix dans un esprit résolument ouvert aux évolutions de la société et à l'Europe.

La première année d'exercice de la FBF s'est déroulée dans un environnement exceptionnel, marqué par les dernières étapes du chantier sans précédent de l'euro et des débats législatifs longs, nombreux et difficiles. Néanmoins, la FBF a dans le même temps achevé sa construction institutionnelle, mis en place son organisation, traité au quotidien nombre de dossiers importants pour la profession et pris sa place dans le monde bancaire et économique français et européen.

Le présent document résume les grandes étapes de cet an I, d'autant plus dense... qu'il n'a compté que 11 mois !

(*) AFB, BNP Paribas, Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance, Confédération Nationale du Crédit Mutuel, Crédit Agricole S. A., Crédit Lyonnais, Groupe Banques Populaires, Société Générale

I. LA CONSTRUCTION DE LA FBF

I. 1. Représenter un monde bancaire unifié

■ Naissance d'une fédération et d'une nouvelle légitimité

La création de la FBF a permis de réunir, pour la première fois de leur histoire, l'ensemble des acteurs du secteur — banques commerciales, banques mutualistes ou coopératives — dans une organisation professionnelle unifiée. Celle-ci fonctionne selon un principe de parité entre ces deux familles. Les instances opérationnelles de la profession, Comité exécutif, Commissions, Comités locaux et régionaux respectent cet équilibre de représentation.

L'unité de la profession donne à ses positions une légitimité d'autant plus importante que les enjeux se situent de plus en plus souvent au niveau européen. En un an, la FBF s'est affirmée comme le lieu d'élaboration de l'action collective de la Banque, lieu reconnu par les professionnels qui s'y retrouvent et par l'ensemble de ses interlocuteurs naturels (Pouvoirs publics, médias, associations de consommateurs...).

■ Les grandes étapes de la construction institutionnelle

(voir tableau page suivante)

■ Les apports de l'AFB à la FBF

Conformément au cahier des charges défini par ses membres fondateurs, la FBF a repris l'essentiel des moyens humains et matériels de l'AFB.

L'AFB continue d'avoir deux rôles : d'une part, elle est membre fondateur à part entière de la FBF où elle représente plus particulièrement les petites et moyennes banques ainsi que les banques étrangères installées en France ; d'autre part, elle est le lieu d'animation et de gestion de la convention collective qui s'applique aux banques AFB et au Groupe Banques Populaires.

Les grandes étapes de la construction institutionnelle

- | | | |
|------------------------------|---|---|
| 27 novembre 2000 | ■ | L'assemblée constitutive de la FBF, composée des huit personnes morales fondatrices (*) adopte les statuts et le règlement intérieur. |
| 30 décembre 2000 | ■ | Avec la publication de sa création au Journal Officiel, la FBF acquiert la personnalité juridique vis-à-vis des tiers. |
| 1 ^{er} février 2001 | ■ | La FBF devient opérationnelle ; elle est aussi agréée en qualité de membre de l'AFECEI. |
| 13 février 2001 | ■ | Le Comité exécutif se réunit pour la première fois. Composé des huit membres fondateurs de la FBF, il se réunit une fois par mois sous la présidence de l'un de ses membres nommé pour un an. |
| Fin juin 2001 | ■ | Toutes les banques ont adhéré à la FBF, qui compte désormais 360 membres, dont 9 membres correspondants. |

(*) AFB, BNP Paribas, Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance, Confédération Nationale du Crédit Mutuel, Crédit Agricole S. A., Crédit Lyonnais, Groupe Banque Populaire, Société Générale.

I. 2. Rénover les structures pour de nouvelles missions

■ Le nouvel organigramme ⁽¹⁾

La FBF a construit son organisation avec des équipes largement renouvelées, souvent issues du monde de l'entreprise. Son comité de direction s'articule autour de quatre pôles, représentant les quatre missions essentielles de la nouvelle organisation professionnelle :

>>> **Services aux adhérents et gestion**, regroupe notamment les actions d'information destinées aux membres de la FBF — extranet et centre de documentation. Ce pôle comporte également les services de gestion financière, de ressources humaines, d'informatique et de logistique de la FBF ;

(1) Voir annexe à la fin de ce chapitre.

- >>> **Etudes et activités bancaires et financières**, regroupe l'ensemble des expertises professionnelles — banque de détail et à distance, banque d'investissement et de marchés, contrôle et prudentiel, moyens et systèmes de paiement, juridique et fiscal..., anime les Comités et Commissions de la FBF et entretient les relations sur ces questions avec les Pouvoirs publics, français et européens ;
- >>> **Communication et Relations extérieures**, regroupe l'ensemble des composantes de l'expression externe (relation avec les parlementaires, relations avec la presse, action régionale, relations avec les consommateurs, le monde enseignant...)
- >>> **Affaires européennes et internationales**, est un pôle désormais localisé, pour partie, à Bruxelles.

■ Les Comités et Commissions FBF

Le Comité exécutif de la FBF a constitué cinq Commissions (*) et quatre Comités techniques (**). Ces instances sont des lieux d'expertise professionnelle : les Commissions étudient les questions techniques qui se posent à la profession et élaborent des propositions qui sont ensuite soumises aux délibérations du Comité exécutif ; les Comités, quant à eux, émettent des avis sur les questions techniques qui relèvent de leur domaine de compétence.

Chacune de ces instances est constituée de 16 membres : 8 représentants des membres fondateurs de la FBF (dont 1 désigné par l'AFB), et 8 issus d'autres établissements.

■ Les Comités territoriaux

L'année 2001 a également été marquée par le passage en "configuration FBF" de l'ensemble du réseau de comités régionaux et locaux. Le comité exécutif du 15 mai 2001 a précisé les missions et les modalités de fonctionnement de ces 138 comités (21 régionaux et 117 locaux). Des élections ont eu lieu pour désigner présidents et vice-présidents.

(*) "de Prospective", "Banque de détail et banque à distance", "Banque d'investissement et de marchés", "Contrôle et prudentiel", "Systèmes et moyens de paiement"

(**) Comités comptable, fiscal, juridique et "d'orientation des moyens de paiement"

I. 3. Faire de la FBF une véritable entreprise

Dès le début de l'année 2001, la direction générale de la FBF a adopté un ensemble de mesures répondant à un objectif de management : donner à l'organisation professionnelle les moyens d'agir avec le même professionnalisme et la même efficacité qu'une entreprise.

■ Renouveler les compétences

Tout en gardant au total des effectifs constants (environ 115 personnes), la FBF a procédé à de nombreux recrutements, notamment au niveau de ses équipes de direction. Au final, c'est environ un quart des salariés de l'association qui a été renouvelé, l'apport de nouvelles compétences s'étant en partie fondé sur une politique de détachement de cadres bancaires. Une gestion des ressources humaines a par ailleurs été mise en place avec un programme de formation, notamment à l'anglais et aux questions européennes.

■ Rationaliser l'organisation interne

Fin 2001, la décision a été prise de mettre en place une structure de projet, chargée d'élaborer ou de réactualiser des procédures concernant une soixantaine de points touchant à l'organisation interne (engagements financiers, procédures de recrutement, gestion du temps de travail...). Ce chantier devrait être terminé fin 2002.

Perspectives pour 2002 en matière de gestion interne :

- ■ mise en place de l'intranet,
- ■ modernisation du parc informatique,
- ■ mise en place d'un suivi budgétaire.

II. LES 4 GRANDES MISSIONS DE LA FBF

II. 1. Bâtir la Maison de la Banque

La FBF a voulu offrir d'emblée à ses adhérents des services modernes et performants, adaptés à la diversité de leurs besoins. La diffusion d'une information à valeur ajoutée, rapidement consultable, a été une priorité.

■ Accueillir

Un programme de rénovation des locaux vétustes et peu fonctionnels est engagé. Il s'accompagne d'une restructuration du hall d'accueil, repensé dans un souci de convivialité et d'efficacité. Les travaux débutent en juin 2002, pour six mois.

■ Informer

L'ouverture d'un nouveau site extranet, réservé aux adhérents, a constitué la première étape d'une rénovation de l'offre télématique de la Fédération. Ce site extranet est un outil de travail et d'information à la disposition des collaborateurs des banques ; il a vocation à faciliter la diffusion d'informations et à favoriser les échanges. La nouvelle ergonomie du Centre de documentation s'inscrit également dans cette préoccupation d'un service aux adhérents à la fois plus complet et plus ciblé.

■ Animer

En 2001, la FBF a organisé 22 ateliers-débats à destination de ses adhérents. Ils ont réuni quelque 3 000 participants.

Thèmes des ateliers-débats

- Création de la FBF, partage des rôles avec l'AFB 26 janvier 2001
- Intégration du commerce dans les Comités techniques de Place Euro 9 février 2001
- Rôle des commissions départementales de la sécurité des transports de fonds 20 février 2001
- Les risques bancaires liés à l'environnement 1^{er} mars 2001
- Modalités d'application de la loi du 19 janvier 2000 sur le temps de travail 2 mars 2001
- Systèmes de règlement institutionnels titres et cash : l'offre française dans l'espace européen 12 mars 2001
- Du ratio Cooke vers le Raroc 20 mars 2001
- Les conséquences de l'application des normes IAS 39 sur les activités de marché 21 mars 2001
- L'Échange d'Images Chèques (EIC) 5 avril 2001
- Sûretés internationales sur titres : conséquences pratiques du projet de convention internationale de La Haye 24 avril 2001
- Passage à l'euro : c'est maintenant 18 mai 2001
- Les risques opérationnels au sein du nouveau projet de ratio de solvabilité 20 juin 2001
- Le Global Netting : enjeux et perspectives 27 juin 2001
- Structure et logique des règles professionnelles concernant le temps de travail et application pratique de l'accord ARTT 29 juin 2001
- Les nouvelles règles Euronext et Clearnet 9 juillet 2001
- L'accord-cadre relatif au passage à l'euro 11 juillet 2001
- La réforme de l'Accord de Bâle sur l'adéquation des fonds propres : évolution des réflexions de l'Autorité et commentaires de la profession 5 novembre 2001
- L'Échange d'Images Chèques (EIC) : point à mi-parcours 30 novembre 2001
- Passage aux normes IAS : application aux banques 7 décembre 2001
- L'information financière 2001 : les établissements de crédit 11 décembre 2001
- Présentation du site extranet 17 et 20 décembre 2001

Perspectives :

Poursuivre l'effort de diversification et d'optimisation de la qualité des services offerts aux adhérents :

- ■ développer l'extranet ; en élargir l'audience, grâce notamment à une segmentation de l'accès en fonction de la confidentialité des informations, et en enrichir le contenu (mise en place d'outils interactifs, par exemple) — avec, à la clé, un objectif "zéro papier" sur certains types de documents ;
- ■ créer des lieux d'échanges professionnels permettant aux banques et/ou aux familles de métiers confrontées à des problématiques similaires de croiser leur expérience ;
- ■ mettre en place des outils de collecte et de traitement de l'information.

II. 2. Mettre en place un pôle d'expertise des activités bancaires et financières (EABF)

Au cœur de l'activité de la Fédération, chargé de l'animation des commissions et des comités, EABF est d'abord le pôle d'expertise technique et d'analyse de l'ensemble des grands dossiers de la Profession. Mais c'est aussi là que s'élaborent les propositions pour enrichir, préciser ou amender ce qui structure l'environnement professionnel, c'est-à-dire les lois et règlements s'appliquant à la banque, qu'ils soient d'origine française ou européenne.

C'est enfin le service qui est en relation avec les autorités responsables pour les propositions de textes ou d'amendements aux textes en préparation. Chaque secteur du pôle "Etudes et activités bancaires et financières" a la double compétence française et européenne et intervient aussi bien auprès des Pouvoirs publics en France que de la Commission de Bruxelles ou du Parlement européen.

■ Banque de détail et banque à distance

Les initiatives des Parlements tant français qu'européen ont été particulièrement nombreuses dans ce domaine : transposition de la directive TAEG, mise en place de la Convention Belorgey, signature de la charte sur la Sécurité des cartes de paiement, suivi et analyse des lois NRE, Murcef et Sécurité quotidienne (lutte contre le blanchiment, conventions de comptes, gratuité des chèques...), gel des relations financières à l'égard des personnes impliquées dans les actes terroristes... La sécurité physique, technologique ou juridique a été et reste un des sujets essentiels.

■ Banque d'investissement et de marchés

En 2001, les dossiers liés aux activités de banque d'investissement et de marchés ont pris une nouvelle dimension sous l'effet d'une double dynamique :

- >> mise en place rapide d'un marché unique, notamment à la suite des recommandations du groupe d'experts présidé par Alexandre Lamfalussy ;
- >> développement international des entreprises de place et innovations en matière de produits d'épargne en valeurs mobilières, d'instruments et de services financiers...

Dans le cadre de l'ambitieux programme lancé par la Commission afin de mettre en place avant 2005 un cadre harmonisé, de nombreuses directives ont été proposées : elles concernent notamment la réforme de la Directive Services d'Investissement, les prospectus, les OPA, la manipulation de marchés, les OPCVM, les contrats de garantie financière... Les positions défendues par la FBF ont notamment visé à promouvoir l'efficacité du modèle d'organisation des marchés qui a trouvé en France un juste équilibre entre marchés réglementés et marchés de gré à gré.

En ce qui concerne les **activités des entreprises de Place**, l'année 2001 a été marquée par le développement d'Euronext et la création d'Euroclear France. La FBF a accompagné, à la demande des banques, ces évolutions tant du point de vue actionnarial qu'en tant qu'instance représentative des utilisateurs bancaires français. Elle s'est par ailleurs associée à la démarche de l'AFEI de création de comités d'utilisateurs d'Euronext.

En matière de **produits d'épargne en valeurs mobilières**, 2001 a vu une refonte de l'épargne salariale, l'apparition de nouvelles formules d'OPCVM et de fonds à risque, ainsi que l'adaptation du PEA aux enjeux européens. Sur ces différents dossiers, la profession a défendu, vis-à-vis des autorités, l'adoption d'une approche concurrentielle et innovante qui doit permettre à la gestion française de maintenir son rôle éminent dans le concert européen.

La Commission "Banque d'investissement et de marchés" a associé à ses travaux l'AFEI, l'AFIC et l'AFC. Elle a créé sous son égide un Comité de Déontologie et un Comité technique "Droit des activités de banque d'investissement et des marchés" qui prépare les travaux du Comité juridique.

■ Contrôle et prudentiel

- >> **Dans le domaine du prudentiel**, le dossier-phare a été celui du ratio Mac Donough. Le document consultatif paru début 2001 a fait l'objet d'une réponse détaillée de la part de la FBF, après une large concertation de ses adhérents à travers de nombreux groupes de travail.

Plusieurs points importants figurant dans la réponse de la Profession ont d'ores et déjà été repris dans les documents de travail publiés par le Comité de Bâle :

- meilleure prise en compte du risque spécifique lié aux activités de banque de détail,
- diminution relative du poids du risque opérationnel,
- allègement des obligations en matière de communication financière,
- traitement approprié du portefeuille-titres (hors activités de trading).

>> **Dans le domaine comptable**, un important mouvement a été lancé, dès le premier trimestre 2001 et à l'initiative de la FBF, pour souligner les dangers de la "full fair value". Cette campagne, relayée au cours de l'année par d'autres instances (CNC, Commission bancaire, FBE, Comité de Bâle...) a été efficace puisque le projet a été pour l'instant écarté, sinon abandonné.

Dans le prolongement, des travaux ont été initiés, toujours à l'initiative de la FBF, afin de tenter de faire modifier la norme comptable internationale IAS 39, dont l'application généralisée à la totalité du bilan des banques aurait des effets pervers. Un large consensus s'est développé au-delà de nos frontières parmi les banques commerciales en faveur de la position française.

■ **Systemes et moyens de paiement**

Si l'euro a, bien entendu, été au centre de l'activité du pôle "systemes et moyens de paiement" tout au long de l'année 2001 (voir page 17), trois autres grands chantiers l'ont également mobilisé :

- >> le pilotage de la mise en place de l'Echange d'Images Chèques, qui a effectivement démarré dans les grands réseaux ;
- >> les paiements transfrontières dans la zone euro — suivi du projet de règlement européen, du dossier MIF (Multilateral Interbank Fee), des travaux sur l'IBAN, l'IPI ... ;
- >> les problèmes de sécurité de paiement par carte bancaire (charte, rapport Brard, projet de loi sur la sécurité quotidienne...)
- >> une réforme en profondeur de l'organisation de la Place en matière de pilotage de l'action commune dans le domaine des moyens de paiement.

■ Juridique et fiscal

Ce secteur voit son rôle s'accroître considérablement, la dimension juridique devenant de plus en plus importante, notamment au plan pénal.

Les pôles "juridique" et "fiscal" ont pour vocation première de suivre de manière transversale l'ensemble des grands chantiers. Ainsi la plupart des dossiers traités par EABF en 2001 ont été examinés par le comité juridique (organisé en deux comités techniques : banque de détail et banque d'investissement) et, le cas échéant, par le comité fiscal ou le comité comptable.

Les dossiers "blanchiment" et "Nouvelles Régulations Economiques" ont, bien entendu, fait l'objet d'une attention toute particulière.

Perspectives :

- ■ renforcer la proactivité du pôle, avec le souci constant d'intervenir le plus en amont possible : contribution à l'élaboration des textes législatifs et des directives en projet, démarches communes de la Profession pouvant déboucher sur des propositions de texte ... ;
- ■ adopter une approche toujours plus internationale des sujets ;
- ■ définir des orientations de Place sur certains grands dossiers (systèmes et instruments de paiement, place des activités de banque d'investissement et de marchés en France)...

II. 3. Inscrire l'action de la FBF dans un cadre européen

La FBF place sa réflexion et son action au cœur des enjeux européens, avec deux ambitions :

- constituer une force de proposition et de dialogue ;
- être au nombre des maîtres d'œuvre de la construction d'une communauté bancaire européenne.

Pour le pôle des **Affaires européennes et internationales**, l'année 2001 s'est caractérisée par un élargissement des champs d'intervention et des cibles :

- >> suivi de dossiers de plus en plus nombreux et complexes, au nombre desquels la "Full fair value", l'IAS 39, les conglomérats financiers, la révision de la DSI, le code de bonne conduite relatif à l'information précontractuelle sur les prêts au logement, la révision de la directive sur le crédit à la consommation...;
- >> interventions accrues, tant auprès de la Commission et du Parlement européen que vis-à-vis des organismes administratifs français tels que le Comité interministériel pour les questions de coopération économique européenne (SGCI) et la Représentation permanente de la France auprès de l'Union Européenne ;
- >> instauration d'un nouveau mode de coordination avec les trois associations professionnelles européennes du secteur du crédit, débouchant sur un échange régulier d'informations sur les dossiers en cours ;
- >> développement de relations bilatérales avec les associations bancaires des pays européens ;
- >> intensification des relations avec le Parlement européen. Sur les principaux dossiers de l'année, des contacts ont été pris de façon systématique :
 - avec les administrateurs de la Commission économique et monétaire ;
 - avec les rapporteurs nommés sur les dossiers intéressant plus particulièrement la Profession ;
 - avec des parlementaires français.

Perspectives :

- ■ intensifier notre présence à Bruxelles ;
- ■ garantir une meilleure synergie entre le traitement national et européen des grands dossiers ;
- ■ renforcer nos relations avec les trois associations professionnelles européennes ainsi qu'avec d'autres instances européennes utiles... (fédérations européennes spécialisées, Chambre de commerce internationale...) ;
- ■ développer la veille législative et réglementaire tant au niveau européen qu'international (Institute of International Bankers aux Etats-Unis...).

II. 4. Faire exister la banque vis-à-vis de ses différents publics plus fortement et autrement

La création d'une nouvelle organisation professionnelle unie et légitime rend possible un discours de référence sur la banque. Elle rend aussi crédible et nécessaire une action collective, positive, moderne, ouverte sur les évolutions de la société et sur l'Europe.

La **Direction de la Communication et des Relations extérieures** a été créée autour d'une équipe reconfigurée ; elle a défini de nouveaux objectifs et revu ses procédures de travail.

L'année 2001 a été marquée par l'arrivée d'un nouveau responsable des relations avec la presse, la mise en ordre de marche FBF des Comités locaux et régionaux, la réorientation des activités du Centre d'Information Bancaire.

Le passage à l'euro a offert à la FBF une tribune qui lui a permis de jouer pleinement son rôle fédérateur de la profession et de développer un discours didactique et de proximité à l'égard de la presse et du grand public. La monnaie unique a concentré une grande part des actions de communication : coordination du comité "communication euro", nombreuses éditions de plaquettes et brochures d'information, site internet, plate-forme téléphonique, chroniques radio, campagne média sur la perforation des billets, actions en région...

L'action régionale s'est notamment concrétisée par 166 déplacements, pour une large part consacrés aux assemblées générales des nouveaux comités et aux réunions d'information sur l'euro. A cette occasion, les Comités ont démontré leur rôle irremplaçable dans la communication de proximité et de terrain, qui reste un axe essentiel de la FBF.

Le contexte politique de 2001 a été difficile et peu favorable aux banques. La FBF a été présente lors des nombreux débats au Parlement sur les sujets concernant la Profession . Elle a expliqué, défendu et proposé au cours de plus de 110 rencontres avec le monde politique français et européen.

Perspectives :

L'euro a donné à la FBF une visibilité forte ; il lui a permis de démontrer la qualité de son information et de communiquer sur le rôle de la banque dans l'économie et dans la société.

La FBF entend poursuivre dans cette direction pour faire entendre la voix de la Profession sur des sujets complexes et lourds d'enjeux : transports de fonds, lutte contre le blanchiment, sécurité des moyens de paiement, DSI, nouveaux standards internationaux (ratios prudentiels, normes IAS..). Pour cela, la FBF continuera de privilégier la pédagogie, le dialogue (avec les médias, les politiques et les consommateurs) et la communication de proximité.

EN GUISE DE CONCLUSION : UN CHANTIER TRANVERSAL EXEMPLAIRE, L'EURO

La mise en place de la monnaie unique a constitué pour notre secteur un chantier sans précédent. Après des années de travail, l'euro est entré dans l'histoire, avec succès.

Inventer la partition

Avant même le basculement à l'euro des marchés, c'est-à-dire dès 1997, la profession avait commencé à réfléchir à l'élaboration d'un schéma directeur de Place. L'objectif était d'éviter la concentration des difficultés sur la fin de l'année 2001, en organisant une montée en charge progressive du système.

La FBF et l'AFECEI ont donc géré un vaste processus de concertation avec les Pouvoirs publics, les fédérations de commerçants et les associations de consommateurs : il a débouché, après plusieurs documents intermédiaires, sur une version définitive du "Scénario de basculement à l'euro scriptural", présentée dans le cadre du Comité national de l'euro le 3 juillet 2001. L'année précédente, avait été publié sous l'égide du Comité National de l'Euro un document intitulé "Orientations nationales pour l'introduction des pièces et des billets en euros", à l'élaboration duquel la profession bancaire avait également largement contribué.

Faire respecter le bon tempo

Ces différents documents s'inscrivaient dans le schéma de progressivité en faveur duquel la profession bancaire avait milité dès l'origine. Encore fallait-il veiller au respect, ou dans certains cas à l'aménagement, des séquences programmées. La FBF a donc joué, au fil des 12 derniers mois, un véritable rôle de chef d'orchestre.

A la fin du premier semestre 2001, le basculement des entreprises, même loin d'être achevé, était "sur les rails". Concernant les commerçants, l'adaptation des quelque 755 000 Terminaux de Paiement Electronique constituait une composante importante de ce volet technique. Fin octobre, si l'on pouvait considérer que les 125 000 machines détenues par les grandes enseignes pouvaient fonctionner en euros, il n'en allait pas de même pour 20 % des 630 000 TPE des détaillants. **L'action de sensibilisation ciblée alors menée par la Profession a permis à la quasi-totalité des commerçants d'être prêts fin décembre.**

■ Anticiper le plus grand nombre possible de basculements pratiques, pour les professionnels comme pour les particuliers

Tous les indicateurs montraient alors que les Français n'anticiperaient éventuellement l'échéance du 1^{er} janvier 2002 que s'il existait une certaine cohérence entre l'unité de leur compte, leurs moyens de paiement et l'affichage chez les commerçants. **La profession bancaire a donc décidé de donner un coup d'accélérateur au processus et les banques ont mis tout en oeuvre pour créer un "environnement euro" :**

- >> la bascule des quelque 60 millions de comptes bancaires, largement amorcée dès juillet, était quasiment achevée à fin octobre (91 % de comptes en euros) ;
- >> à la même date, l'essentiel de la clientèle était équipé de chéquiers en euros.

■ Assurer une montée en puissance progressive de l'utilisation des moyens de paiement en euros

Ce fut là l'objectif fondamental des **actions de communication conjuguées de la FBF et des banques à titre individuel durant le deuxième semestre 2001** (voir p. 15). Elles ont permis aux banques d'aborder le passage à l'euro fiduciaire sous les meilleurs auspices, puisqu'elles pouvaient s'appuyer, le 28 décembre, sur un taux global de pénétration de l'euro scriptural de 65 %, alors que celui-ci était insignifiant six mois auparavant.

Veiller à la cohésion de l'ensemble

Ce rôle de coordonnateur et d'interface, la FBF l'a assumé tout à la fois :

- >> vis-à-vis des banques (animation de l'ensemble des 8 groupes et des 7 sous-groupes de travail euro) ;
- >> vis-à-vis des acteurs extérieurs à la Profession, en défendant la position des banques dans les différentes instances dépendant du Comité National de l'Euro, présidé par le Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie ;
- >> vis-à-vis du Ministère de l'Economie, et notamment de sa Direction de la Communication, en veillant à la cohérence entre messages des banques et des Pouvoirs publics.

Fournir aux banques les instruments nécessaires

Le passage à l'euro a d'évidence représenté pour les banques un investissement financier et humain considérable. Au-delà de sa mission première de coordination de l'ensemble du chantier, la FBF s'est donc efforcée de mutualiser certains services :

- >> mise à disposition de supports de communication spécifiques, que les petits ou moyens établissements auraient eu du mal à réaliser pour leur propre compte et qui ont permis aux grandes banques de bénéficier de prestations "clé en mains" et d'économies d'échelle ;
- >> fourniture d'outils comme les perforatrices de billets ou les boîtes de regroupement pour la remontée des pièces en francs, pour lesquelles la FBF a tout à la fois géré les commandes et contrôlé le processus de fabrication.

Le chantier de l'euro peut être considéré comme exemplaire à plusieurs titres : il a associé dans un processus de longue haleine l'ensemble des directions de la FBF ainsi que l'AFB (volet social avec "l'accord de branche sur le passage à l'euro" du 19 juin 2001) ; il a ouvert des pistes sur de nouveaux champs de prestations susceptibles d'être proposées par la Fédération à ses adhérents (rôle de fournisseur de services pour compte commun) ; il a montré la capacité de la Profession à organiser le dialogue avec des acteurs multiples (Pouvoirs publics, associations de consommateurs, de commerçants, PME...) ; il a enfin illustré la possibilité de faire bouger les mentalités et les comportements du public avec un discours collectif.