



LES CAISSES D'ÉPARGNE : UN NOUVEL ACTEUR DANS LE MONDE COOPÉRATIF

NICOLE MOREAU*
NAZIHA BOUKHORSSA**

C'est autour de l'idée mutualiste que l'entreprise coopérative se crée et se développe. Or, le groupe Caisse d'Épargne accède au statut coopératif un siècle et demi après sa création. La loi de réforme du 25 juin 1999 marque ainsi une nouvelle ère pour le groupe Caisse d'Épargne qui devient un acteur à part entière du monde coopératif. C'est cette expérience, à la fois originale et unique qui sera illustrée à travers cet article.

CHRONIQUE D'UN STATUT ANNONCÉ ?

1

De nombreuses mutations, telles que le passage à la monnaie unique, la désintermédiation et l'internationalisation croissante des activités ont fortement modifié le paysage bancaire européen. Depuis quelques années, l'ensemble des banques françaises a entrepris une restructuration afin de faire face à cette nouvelle donne.

Les Caisses d'Épargne sont depuis deux ans un groupe coopératif. Elles font désormais partie du mutualisme bancaire français au même titre que le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel et les Banques Populaires.

Dans une première partie, nous tenterons d'appréhender les raisons qui ont conduit à ce changement de statut. Dans une seconde partie, nous analyserons la construction de la coopération chez l'Écureuil.

Un peu d'histoire... des Caisses d'Épargne

À la fin du XVIII^{ème} siècle et au début du XIX^{ème}, un vaste mouvement philanthropique se développe dans toute l'Europe, à l'origine de l'émergence des Caisses d'Épargne. Ces établissements sont créés pour venir en aide aux personnes les plus en difficulté. La philosophie du mouvement, élaborée par quelques intellectuels, est de permettre aux

* Présidente de la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne.

** Chargée d'études - Fédération Nationale des Caisses d'Épargne.



classes les plus défavorisées d'avoir accès à l'épargne. La pédagogie de l'argent est une des préoccupations des Caisses d'Épargne qui souhaitent ainsi lutter contre les risques d'exclusion. Le 22 mai 1818, Benjamin Delessert crée la Caisse d'Épargne de Paris. Pendant un siècle et demi, les Caisses d'Épargne connaissent un essor domestique significatif. Le nombre d'établissements passe de 380 en 1845 à 600 en 1945. Elles deviennent ainsi un acteur incontournable de l'environnement financier.

1983, un établissement de crédit à part entière

Les Caisses d'Épargne amorcent, avant la promulgation de la loi de 1983, un processus de diversification de leurs activités. En effet, elles se rendent compte de la nécessité d'évoluer et de se diversifier, conditions *sine qua non* à leur survie.

En 1966, elles commercialisent les prêts épargne-logement, en 1978, elles effectuent les premières ouvertures de comptes-chèques et en 1982, elles peuvent réaliser les opérations de change. La loi de 1983 confère aux Caisses d'Épargne le statut d'établissement de crédit à part entière, ce qui signifie finalement d'acquiescer le statut d'entreprise dont « l'activité consiste à recevoir du public des dépôts ou d'autres fonds remboursables et à octroyer des crédits pour son propre compte ». Le réseau accède à l'ensemble des activités bancaires et financières.

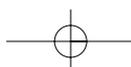
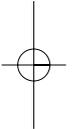
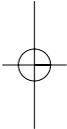
Le Groupe est légitimement assujéti à la loi bancaire de 1984, ce qui donne naissance au Cencep, Centre National des Caisses d'Épargne et de Prévoyance. Chef de réseau, il est un véritable organe central tel que le conçoit la loi de 1984. La mise en place de cet organe central s'accompagne de la création d'un réseau décentralisé.

1991 est la deuxième date-clé de l'évolution des Caisses d'Épargne. Au cours de cette période, le Groupe entame une reconfiguration qui sera complétée par la réforme de 1999. Il connaît une importante vague de concentration. Le nombre d'établissements passe à 35 en 1991. Les Sorefi¹, sociétés régionales de financement disparaissent. Cette politique de concentration permet aux caisses régionales d'atteindre une masse critique suffisante pour mener l'ensemble des métiers bancaires.

1999, les raisons d'être du statut coopératif

Un statut particulier... très critiqué

Avant la loi de 1999, le statut des Caisses d'Épargne s'apparente à un statut *sui generis*. Se pose notamment le problème de la propriété des fonds propres. En effet, les Caisses d'Épargne ont depuis longtemps, de par leur statut à but non lucratif, accumulé des capitaux propres par le seul fait de la capitalisation de leurs résultats bénéficiaires sans distribution de ce résultat. Cette situation de non-distribution des résultats finit par attirer l'attention des banques de la Place.



Ces dernières dénoncent une concurrence qu'elles jugent déloyale et reprochent à l'Écureuil, un avantage concurrentiel qu'elles n'ont pas, à savoir la gestion du produit livret A. La Caisse des dépôts et consignations se charge de la gestion et de l'emploi des fonds, notamment pour le financement du logement social. L'article 7 de la Loi de 1999 conforte la position des Caisses d'Épargne puisqu'il stipule que « les sommes déposées sur le premier livret des Caisses d'Épargne sont centralisées à la Caisse des dépôts et consignations et bénéficient de la garantie de l'État. »

Longtemps produit phare du Groupe, il représente jusqu'à 72 % de la collecte en 1983. L'encours du livret A représente actuellement 26 % de la collecte, signe d'une diversification croissante des activités des Caisses d'Épargne et d'un éloignement de l'image de banque mono produit. Face à ces critiques et à une situation concurrentielle de plus en plus exacerbée, les dirigeants entament une réflexion pour transformer le Groupe. Il s'agit de fournir au réseau les moyens d'être plus compétitif.

L'ère coopérative

En 1999, les Caisses d'Épargne font officiellement leur entrée dans le domaine de l'économie sociale. L'économie sociale se définit comme étant « ...l'ensemble des coopératives, des mutuelles et des associations exerçant une activité économique mais suivant des principes de fonctionnement très distincts de ceux de l'économie marchande. En effet, ces structures sont fondées sur le principe de la libre adhésion des individus et naissent d'une association de personnes, non de capitaux, qui exercent collectivement la propriété de leur patrimoine. Leur mode de gestion est démocratique (un sociétaire, une voix), tous les sociétaires disposant d'un même nombre de parts dont la rémunération est limitée statutairement. (...). » *Le journal de l'action sociale*, septembre 2000.

On peut s'interroger sur le choix du législateur de transformer les Caisses d'Épargne en banque coopérative. S'agit-il d'une continuité historique du développement de l'entreprise ? Ou d'un choix politique et économique d'adopter un statut en adéquation avec les activités, les métiers, la culture et les valeurs que connaît le Groupe depuis un siècle et demi ?

Daniel Duet², dans ses articles consacrés aux mutations des Caisses d'Épargne, analyse les passerelles pouvant exister entre l'histoire, l'évolution et les valeurs des Caisses d'Épargne et leur nouveau statut coopératif.

Dans « Le destin coopératif des Caisses d'Épargne », l'auteur apporte des éléments de réponses à ces questions.

Trois caractéristiques essentielles définissent une entreprise mutualiste ou coopérative.

La première est celle de la finalité. Les mutualistes sont à la recherche du service aux personnes plutôt que la valorisation maximale des capitaux.

La seconde est celle de l'activité, elle correspond à une association de personnes gérant une activité.

La troisième est celle du principe « un homme, une voix. »

Sur la base de ces trois caractéristiques, l'auteur constate que la vocation initiale des Caisses d'Épargne et des banques mutualistes sont proches puisque ces deux familles d'établissements bancaires ont été créées pour prémunir les personnes contre les pratiques de taux usuriers, mais aussi pour financer des activités économiques peu attrayantes pour les banques.

Il existe certainement, au regard de ces éléments, une convergence entre l'évolution du Groupe et son statut mutualiste actuel. Le choix d'être une banque coopérative est aussi en adéquation avec la philosophie du Groupe. Dans le contexte de plus en plus concurrentiel, les dirigeants du Groupe souhaitent donner à l'Écureuil un statut à la mesure de ses ambitions. Ce qui implique de pouvoir développer une politique de croissance externe, nécessaire à la survie de tout établissement bancaire, et de nouer des alliances afin de renforcer le Groupe.

Une nouvelle banque coopérative... une démarche originale

C'est autour de l'idée mutualiste que l'entreprise coopérative prend forme. En règle générale, on ne devient pas coopérative, on naît coopérative. La loi de réforme et l'acquisition du statut coopératif par les Caisses d'Épargne, un siècle et demi après leur création, vont être l'exception à cette règle. Cette expérience, à la fois unique et atypique dans l'histoire du mutualisme français, implique l'ouverture du capital auprès des clients des Caisses d'Épargne. Cette ouverture se fait sur la base du volontariat.

Cette démarche, originale, est encadrée par la Loi du 25 juin 1999 qui jette les fondements de la structure coopérative.

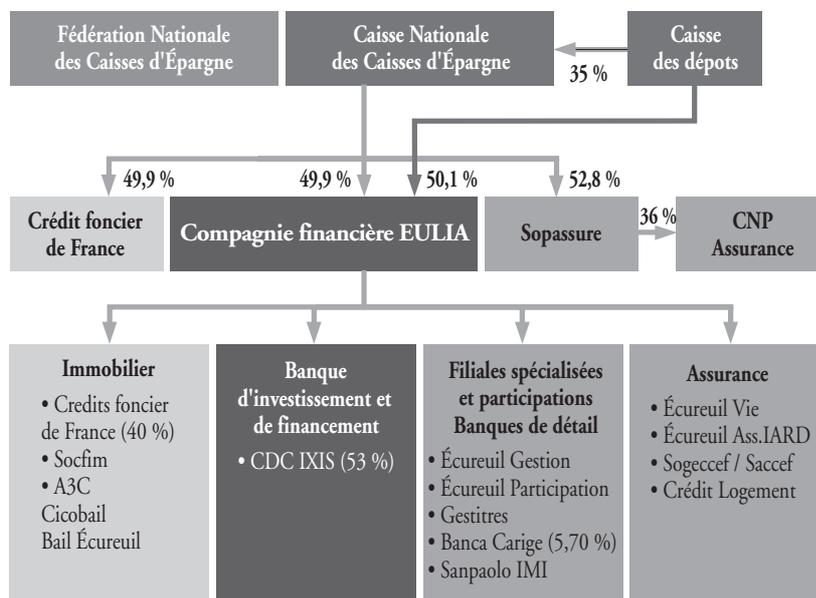
Une nouvelle organisation

Tout client, personne physique ou morale peut être sociétaire de la Caisse d'Épargne. L'objectif, fort ambitieux, que s'est fixé le Groupe des Caisses d'Épargne est d'atteindre les quatre millions de sociétaires à fin 2003 et 2,42 Md€ de capital souscrit.

Le schéma ci-dessous présente le groupe Caisse d'Épargne dans son ensemble. Nous reviendrons, dans la suite du développement sur EULIA, nouvelle entité du Groupe. La structure coopérative s'articule

autour de quatre axes : tout d'abord l'international avec EULIA, le national est composé de deux organes centraux la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, lesquels ont des missions différentes et complémentaires. L'axe régional est constitué des Caisses d'Épargne et enfin le local est représenté par les sociétés locales d'épargne.

Graphique n°1
Structures nationales du Groupe Caisse d'Épargne



La Caisse Nationale des Caisses d'Épargne (CNCE)

Créée par fusion du Cencep et de la Caisse Centrale, la CNCE est la banque centrale du Groupe et le chef de réseau depuis 1999. Société anonyme au statut de banque agréée, elle est pilotée par un directoire et un conseil d'orientation et de surveillance.

La CNCE exerce plusieurs missions définies par la loi de 1999. Elle représente le réseau des Caisses d'Épargne pour faire valoir ses droits et intérêts communs. En qualité de chef de réseau, elle négocie et conclut des accords au nom du groupe. Elle définit les produits et les services offerts à la clientèle. Elle prend toute mesure visant à la création ou suppression de Caisse d'Épargne.

Elle établit les statuts types des Caisses d'Épargne et des sociétés locales d'épargne. Elle crée, acquiert et prend des participations, enfin elle prend toute disposition sur l'organisation et la gestion des Caisses d'Épargne, filiales et organismes communs.

Son rôle est notamment de renforcer le pôle national de décision et de mettre en œuvre les orientations stratégiques du Groupe.

En tant que banque du groupe, elle assure la centralisation des excédents de ressources. Elle assure la garantie des déposants, et *in fine* réalise toutes les opérations financières utiles au développement du réseau.

La Fédération Nationale des Caisses d'Épargne

Dans le cadre de ce nouveau statut, la loi de 1999 (articles 1^{er}, 6 et 15) a institué la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, association régie par la loi de 1901, pour fédérer l'ensemble des 34 Caisses d'Épargne régionales françaises.

La loi lui a conféré les missions suivantes : la coordination des relations des Caisses d'Épargne avec le sociétariat, la participation aux orientations stratégiques du réseau, la définition des orientations nationales de financement des projets d'économie locales et sociales et des missions d'intérêt général, le renforcement de la vie fédérale du groupe, la contribution à la définition par la CNCE des orientations nationales en matière de relations sociales dans le réseau. Enfin, elle veille au respect des règles déontologiques au sein du réseau des Caisses d'Épargne.

La Caisse d'Épargne

Les Caisses d'Épargne ont été transformées en établissement de crédit agréé en qualité de banque coopérative. Elles peuvent effectuer toutes les opérations de banque. Elles ont pour sociétaire les sociétés locales d'épargne qui détiennent leur capital. Enfin, elles ont un pouvoir d'orientation et de contrôle sur les Sociétés Locales d'Épargne et leur

Graphique n°2
Le réseau



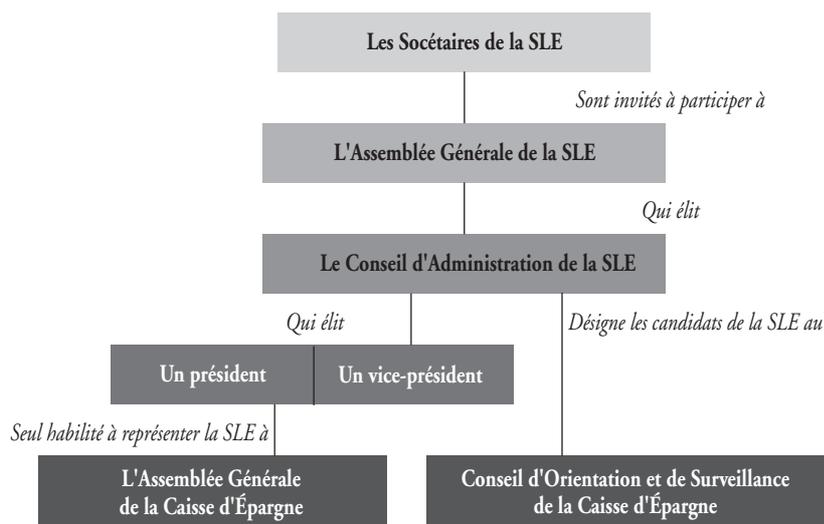
ressort géographique. Ces Caisses d'Épargne régionales sont dirigées par un directoire et un conseil d'orientation et de surveillance. Ce dernier désigne les membres du directoire, après agrément de la CNCE.

La Société Locale d'Épargne (SLE) et le rôle des élus

Premier échelon de la structure coopérative, la SLE regroupe les sociétaires de son territoire ou pour certaines d'entre elles des catégories socio-professionnelles. Le sociétaire détient des parts sociales. Ces dernières détiennent 100 % des parts sociales constituant le capital des Caisses d'Épargne.

La Société Locale d'Épargne favorise la détention la plus large possible des parts sociales. Elle mène également de nombreuses actions pour animer le sociétariat.

Graphique n°3 Le statut coopératif repose sur un processus démocratique



Cette organisation coopérative est ainsi fortement décentralisée. Elle reflète la volonté des Caisses d'Épargne à être une réelle banque de proximité, fortement impliquée dans le tissu régional et local.

UNE VISION INNOVANTE DU STATUT COOPÉRATIF

La finalité sociétale du groupe Caisse d'Épargne

La relation entre la Caisse d'Épargne et ses sociétaires

L'un des atouts fondamentaux d'une banque coopérative est la relation qu'elle établit avec son sociétariat. Il correspond au principe « un



homme, une voix ». D'ailleurs, les assemblées générales sont un lieu essentiel d'échanges et de rencontre finalement, en dehors de leurs missions statutaires et réglementaires.

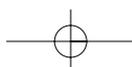
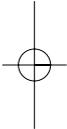
L'Écureuil, dans la réflexion qu'il a menée sur la construction de son mutualisme, a souhaité créer une relation privilégiée avec ses sociétaires clients, qui ont fait l'acquisition de parts sociales des Caisses d'Épargne *via* les Sociétés Locales d'Épargne. Le client sociétaire émet une double attente. En faisant la démarche d'être sociétaire, il attend de son produit une rémunération financière intéressante. Une enquête menée lors des assemblées générales de SLE pour mieux connaître son sociétariat, révèle que 58 % des personnes interrogées estiment que la rémunération versée au titre de l'exercice 2000 correspond à leurs attentes.

Il ne faut cependant pas garantir qu'un retour financier mais aussi un retour non financier. Ce second point, plus qualitatif, nécessite de la part des Caisses d'Épargne un investissement temps et coût fort élevés. Il s'inscrit dans l'évolution que connaît actuellement notre société. En effet, selon une étude³ récente sur les comportements des Français, on constate que de nombreux facteurs technologiques, démographiques, économiques et sociologiques... suscitent des changements rapides et significatifs dans leurs comportements, leurs modes de vie, leurs aspirations et leurs préoccupations. Ces grands changements nécessitent à la fois la maîtrise de l'information et les moyens de saisir ces potentialités. Ainsi apparaît un fort besoin d'information, de repères, de références, de lieux d'échanges, d'acquisition de savoir... Les Français recherchent les partenaires pour les aider à réaliser les projets de vie. Les Français d'une manière générale jugent que le mode associatif peut être le partenaire, véhiculant à la fois de l'information et des idées. Il ressort de cette étude que les Caisses d'Épargne sont également plébiscitées pour jouer ce rôle, en mettant en œuvre une animation du sociétariat et une implication de ses représentants. De nombreuses Caisses d'Épargne réunissent ainsi leurs sociétaires autour de thèmes tels que « l'accession à la propriété », « transmettre son patrimoine » ou « les transactions à distance ».

Les missions d'intérêt général : une tradition devenue obligation

Depuis l'origine, les Caisses d'Épargne remplissent des missions d'intérêt général. Leur action contre l'exclusion et pour la cohésion sociale a pris, au cours des décennies, des formes variées. Rappelons que les Caisses d'Épargne sont à l'origine des soutiens apportés à la création et la gestion de bains douches, de jardins ouvriers, d'habitation bon marché, l'aménagement du territoire...

Ainsi, l'œuvre en faveur du bien commun a toujours fait partie des missions que les Caisses d'Épargne se sont données, et la préoccupation





de l'intérêt général est inhérente à la culture des Caisses d'Épargne.

La loi de 1999 a clairement spécifié que les Caisses d'Épargne doivent affecter une partie de leurs résultats annuels au financement d'une catégorie particulière de missions d'intérêt général : les Projets d'Économie Locale et Sociale (PELS).

L'article 1^{er} de la loi de 1999 énonce les missions d'intérêt général des Caisses d'Épargne. Ces dernières doivent participer « à la mise en œuvre des principes de solidarité et de lutte contre les exclusions ». Sous le thème générique « Solidarité et lutte contre les exclusions », la loi suggère en particulier de :

- promouvoir et collecter l'épargne, ainsi que de développer la prévoyance pour satisfaire les besoins collectifs et familiaux ;
- contribuer à la protection de l'épargne populaire et à la collecte des fonds destinés au financement du logement social ;
- contribuer à l'amélioration du développement économique local et social, particulièrement dans les domaines de l'emploi et de la formation
- contribuer à la lutte contre l'exclusion bancaire et financière de tous les acteurs de la vie économique, sociale et environnementale.

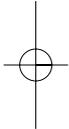
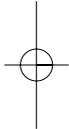
Les PELS sont un sous-ensemble des missions d'intérêt général. Le PELS est une opération qui a pour objectif d'élaborer ou de mettre en place des solutions éducatives, préventives ou curatives afin que les individus soient en mesure d'accéder, de conserver ou de retrouver leur place de citoyen dans notre société.

Lors de ses travaux, la Fédération a établi deux approches de la solidarité pour les Caisses d'Épargne.

- La première approche est liée au métier même des Caisses d'Épargne, ce que la Fédération Nationale appelle la solidarité dans le domaine bancaire. Il s'agit pour les Caisses d'Épargne, de soutenir les initiatives en utilisant leurs compétences financières. À ce titre, les Caisses d'Épargne ont engagé près de 10 Md€. Cet engagement dans le domaine bancaire a pour objectif de favoriser la création de micro-entreprises.

- La seconde approche correspond à la solidarité par l'engagement social et civique, Il s'agit de faciliter l'acquisition des savoirs de base, favoriser l'autonomie des personnes âgées, malades ou handicapées, de privilégier l'insertion par la formation et l'emploi, encourager l'insertion culturelle et sportive, satisfaire les besoins fondamentaux et enfin favoriser l'insertion par la valorisation du patrimoine naturel et culturel. Dans ce domaine, les Caisses d'Épargne ont engagé, au titre de l'année 2001, 11 Md€. Afin de soutenir la micro-crédation, le groupe Caisse d'Épargne a conclu des accords avec l'ADIE, France Active, les Boutiques de Gestion et France Initiative Réseau.

Pour l'année 2001, première année d'exercice des PELS, 21 millions d'euros ont été alloués par les Caisses d'Épargne. Elles ont instruit



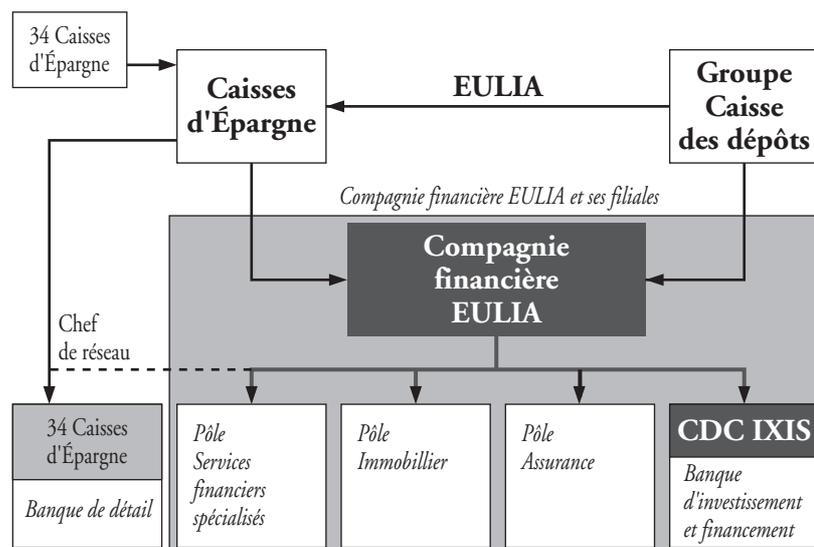
1600 dossiers et financé 952 PELS. Cet engagement du Groupe Caisse d'Épargne dans les actions d'intérêt général, aussi bien *via* les PELS que le financement du logement social, est en adéquation avec la volonté d'être une entreprise socialement responsable. Au-delà de leur rôle économique et de leurs activités bancaires, les Caisses d'Épargne souhaitent être une banque citoyenne qui exerce pleinement sa responsabilité sociale.

Un acteur de la restructuration bancaire français et européen

L'adoption du statut de banque coopérative permet au Groupe des Caisses d'Épargne d'intervenir sur l'ensemble du marché bancaire français et européen, *via* des opérations de croissance externe.

L'alliance entre le groupe Caisse des dépôts et le groupe Caisse d'Épargne, le 26 juillet 2001, a donné naissance à EULIA. Ce holding regroupe les activités concurrentielles du Groupe Caisse des dépôts ainsi que celles de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne.

10



Quatre grands métiers sont représentés au sein de EULIA. Il s'agit des métiers de la banque de détail avec le réseau des Caisses d'Épargne et les services financiers spécialisés ; de l'immobilier ; de la banque d'investissement avec CDC IXIS et de l'assurance. La création de ce holding donne aux Caisses d'Épargne l'accès au marché des particuliers et des professionnels ainsi qu'aux marchés des collectivités, des entreprises et des institutionnels.



Cette alliance permet l'élargissement de l'offre de produits et services à l'ensemble de la clientèle. Cette synergie de compétences et des métiers répond à la fois à un souci d'économie d'échelle et de gamme et à la nécessité d'une alliance forte pour être une banque de détail incontournable.

EULIA s'est hissé au 3^{ème} rang des acteurs financiers français par ses fonds propres derrière le Crédit Agricole et BNP Paribas.

Le changement de statut marque un temps fort dans l'évolution des Caisses d'Épargne. La Loi de réforme de 1999 a permis de doter le Groupe d'un statut mutualiste, en phase avec ses valeurs et son identité. Elle dote le Groupe de véritables propriétaires et met fin aux critiques nombreuses liées à la distribution des bénéfices.

La loi renforce le rôle historique des Caisses d'Épargne et ce qui en fait la spécificité depuis près de deux siècles, puisqu'une partie de ses résultats annuels doit être affectée au financement des projets d'économie locale et sociale.

La création d'EULIA permet l'émergence d'un groupe bancaire moderne et puissant sur la place bancaire française et européenne. Cette alliance signe le premier pas d'une stratégie européenne dynamique.

NOTES

1. Les SOREFI étaient des sociétés financières créées par la loi de 1983. Elles étaient détenues par la CDC et les Caisses d'Épargne. Banques des Caisses d'Épargne, elles avaient pour mission de centraliser la collecte des caisses régionales et soutenir leur refinancement.
2. Daniel Duet, professeur associé des Universités et directeur des affaires économiques à la Caisse d'Épargne des Alpes.
3. L'impact des facteurs clés du changement sur les comportements sociaux et les habitudes des consommateurs à l'horizon 2005- FNCE/GMV conseil.