

# Ambitions 2020

**Pour une Banque de France renforcée**

**25 juillet 2016**

Document interne

# Sommaire

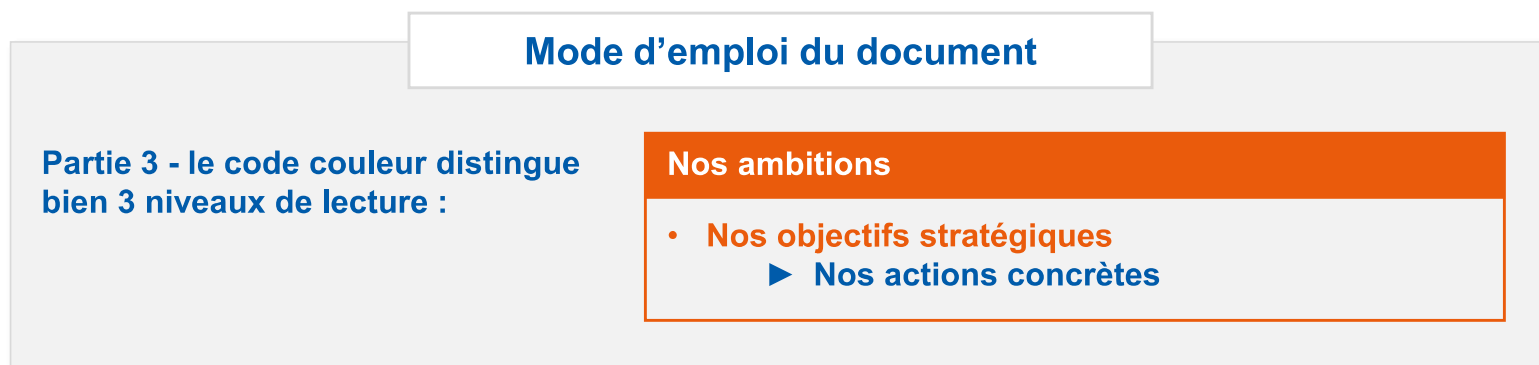
1. **Avant-propos – le sens de ce plan stratégique**
  - **Mot du Gouverneur**
  - **Rappel sur la démarche**
2. **Notre environnement - d'où nous venons**
  - **Diagnostic**
    - La transformation de la Banque intervient dans un contexte marqué par les attentes fortes des Français
    - Notre environnement connaît des évolutions rapides qui touchent toutes nos activités
    - La Banque a déjà engagé de nombreuses démarches de transformation
  - **Quelques uns de nos succès de ces dernières années**
3. **Nos ambitions pour 2020 – vers où nous allons** (cf. présentation de cette partie en page 3)
  - **Des ambitions pour toutes nos missions**
  - **Des ambitions pour les équipes**
  - **Des ambitions pour une Banque de France pleinement reconnue**
4. **Un déploiement progressif – comment nous allons faire**
5. **Conclusion – dix repères que nous allons suivre**
6. **Annexes**

# Note préliminaire

Ce document présente dans sa partie 3 les actions retenues pour constituer ce plan stratégique.

Ces orientations engagent le Comité de Direction. Leur mise en œuvre, pour nombre d'entre elles, est bien sûr conditionnée à la concertation avec les partenaires sociaux sur les modalités précises. La Banque souhaite enrichir le dialogue social en donnant cette vision d'ensemble de sa stratégie à 2020.

Le projet Ambitions 2020 a été présenté au CCE le 30 juin 2016 et a fait l'objet d'avis le 19 juillet 2016.



# Présentation synthétique de la partie 3 – Nos ambitions pour 2020

## Des ambitions pour toutes nos missions

### Stratégie monétaire

Nous voulons contribuer à renforcer la confiance dans l'euro et éclairer les débats économiques. Pour cela, nous visons un rôle de premier plan dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique monétaire au sein du système fédéral européen. Cela implique de consolider notre excellence en particulier sur les marchés, le fiduciaire, les données, et la recherche :

- nous renforcer comme LA Banque Centrale des marchés dans la zone euro
- affirmer notre compétitivité sur l'ensemble de la filière fiduciaire, de la production à l'émission
- ouvrir l'usage de nos données
- valoriser nos recherches dans la prise de décision comme dans les débats publics
- démontrer notre excellence sur les projets européens

### Stabilité financière

Nous voulons, après la crise financière, un système financier plus sûr, au service de la croissance de la zone euro et de l'économie française. Pour cela, grâce à une capacité d'anticipation et une efficacité accrues, nous comptons :

- faire de l'ACPR une force décisive de proposition et d'action au sein de l'Union européenne
- maximiser notre influence en matière de stabilité et de réglementation financières
- assurer notre nouveau rôle au centre de la gouvernance des moyens de paiement
- développer nos alertes sur les pratiques commerciales
- adapter nos activités de régulation/supervision aux innovations technologiques

### Services à l'économie

Nous voulons être plus proches des acteurs économiques de terrain et être reconnus comme un service public exemplaire. Pour cela, nous allons développer de nouveaux services et mener à bien le Plan Réseau déjà lancé :

- offrir des services performants aux entreprises, aux particuliers, y compris les plus défavorisés, ainsi qu'à la collectivité
- réussir comme opérateur national en matière d'éducation économique et financière des publics
- mettre le Réseau en phase avec les évolutions de notre pays et des technologies
- renforcer la performance de l'IEDOM au service des économies ultramarines

## Des ambitions pour les équipes

Nous voulons que les femmes et les hommes de la Banque de France se sentent davantage valorisés et mobilisés. Ceci passe par plus de responsabilité, d'autonomie, et une reconnaissance équitable

- un modèle managérial renouvelé
- des qualifications renforcées et des perspectives de carrière élargies
- des recrutements exigeants et motivants
- une attention particulière à « soigner la transmission » avant les départs en retraite

## Des ambitions pour une Banque de France pleinement reconnue

### + Performante

Nous voulons rendre le meilleur service au meilleur coût. Pour cela, nous allons accroître notre efficacité et notre agilité, tout en simplifiant la Banque

- des effectifs justes
- une simplification de nos façons de travailler
- un meilleur pilotage transversal
- une plus grande attention aux clients internes et externes
- une sélectivité et une technicité accrues dans la maîtrise des risques

### + Innovante

Pour rester en phase avec l'évolution rapide de notre environnement, nous allons améliorer notre positionnement sur tous les secteurs de l'innovation

- des investissements très importants et mieux pilotés
- une Banque digitale, qui transforme sa culture et ses modes de fonctionnement au-delà de la seule utilisation des nouveaux outils techniques

### + Visible

Nous voulons accroître notre ouverture, mieux faire bénéficier le public de notre expertise et davantage nous engager dans la société

- des messages largement diffusés et accessibles
- une présence accrue dans le débat économique et financier
- un engagement RSE affirmé au service de la société





# **1. Avant-propos**

## ***le sens de ce plan stratégique***

# Mot du Gouverneur

Nous, à la Banque de France, sommes légitimement attachés à notre histoire et à notre identité. Alors, pourquoi nous transformer ? Le statu quo pourrait paraître confortable ; mais il serait dangereux, et de plus en plus avec le temps. Parce qu'autour de nous, nos concitoyens situent souvent mal nos missions ; et ils ne nous trouveront légitimes à agir sur leur environnement économique, ou à plaider des réformes, que si nous sommes nous-mêmes exemplaires. Parce qu'à l'intérieur même de la Banque, vous aspirez tous à être éclairés, et mieux équipés ; vous voulez – en particulier les managers et les jeunes que nous recrutons – plus d'autonomie et une Banque plus simple. Parce qu'enfin devant nous, nous sommes conscients d'un monde qui change : la montée en puissance de l'Union monétaire et de l'Union bancaire dont nous sommes un moteur essentiel ; l'émergence de nouveaux acteurs et de nouvelles technologies ; et des opportunités à saisir avec le besoin d'un système financier plus sûr, ou d'une meilleure éducation économique et financière des publics. Face à ces évolutions, la Banque de France veut agir, et non subir, pour se renforcer comme une grande « institution de confiance », au cœur de la sphère monétaire et financière.

Cette transformation, c'est donc nous qui devons choisir de la mener, nous-mêmes. Personne ne nous l'impose de l'extérieur. Et je m'engage à ce que nous respections trois « fondamentaux » de notre Banque de France :

- le maintien de toutes nos missions avec des ambitions fortes
- le maintien de recrutements de titulaires par concours selon le statut
- la confirmation de l'architecture géographique présentée en 2013.

Nous avons su déjà réussir des étapes de notre transformation. Nous voulons maintenant l'unifier et l'amplifier : tel est l'objet de ce plan stratégique "Ambitions 2020". Il a été préparé - en utilisant beaucoup de travaux existants - par une quinzaine de groupes de travail, métiers comme transversaux, associant près de 200 personnes et la communauté managériale. Il a été précédé d'un diagnostic communiqué à tous début avril, et discuté avec les partenaires sociaux. Il concerne toutes nos missions, aussi bien au Siège que dans le Réseau, à l'ACPR qu'à la DGFB. Pour autant, ce document ne fixe pas tout, bien sûr. Mais Ambitions 2020 vaut clairement engagement d'action : ce que nous disons ici, nous le ferons. Avec les Sous-Gouverneurs et tout le Comité de direction, nous sommes déterminés à en suivre précisément la mise en œuvre, dans le respect du dialogue social, et à vous en rendre compte régulièrement. Dans le Réseau, des stratégies régionales préciseront dès l'automne les calendriers pour chaque site.

Je remercie toutes celles et ceux qui ont travaillé pour ce plan stratégique. Je veux aussi dire à chacun de vous ma confiance. Le changement amène toujours des incertitudes. Mais nous saurons le mener parce que toutes nos missions ont vocation à être maintenues et développées, dès lors que nous y montrons exigence et performance. Nous saurons le mener dans le respect de chaque personne et de vos attentes de clarté dans la période de transition, et forts des compétences de tous. Avec courage, avec fierté, nous saurons construire une Banque plus innovante, et plus visible. Pour cela, par exemple, nous investirons, nous créerons une Université BDF pour tous, nous développerons nos engagements au titre de notre Responsabilité sociale d'entreprise. Notre ambition n'est évidemment pas de nous protéger nous-mêmes, ce serait une aberration. Notre ambition est de mieux encore servir notre pays, et par là de nous renforcer dans notre pays et en Europe. Une Banque de France qui se transforme, c'est une Banque de France assurée de son avenir.

François Villeroy de Galhau

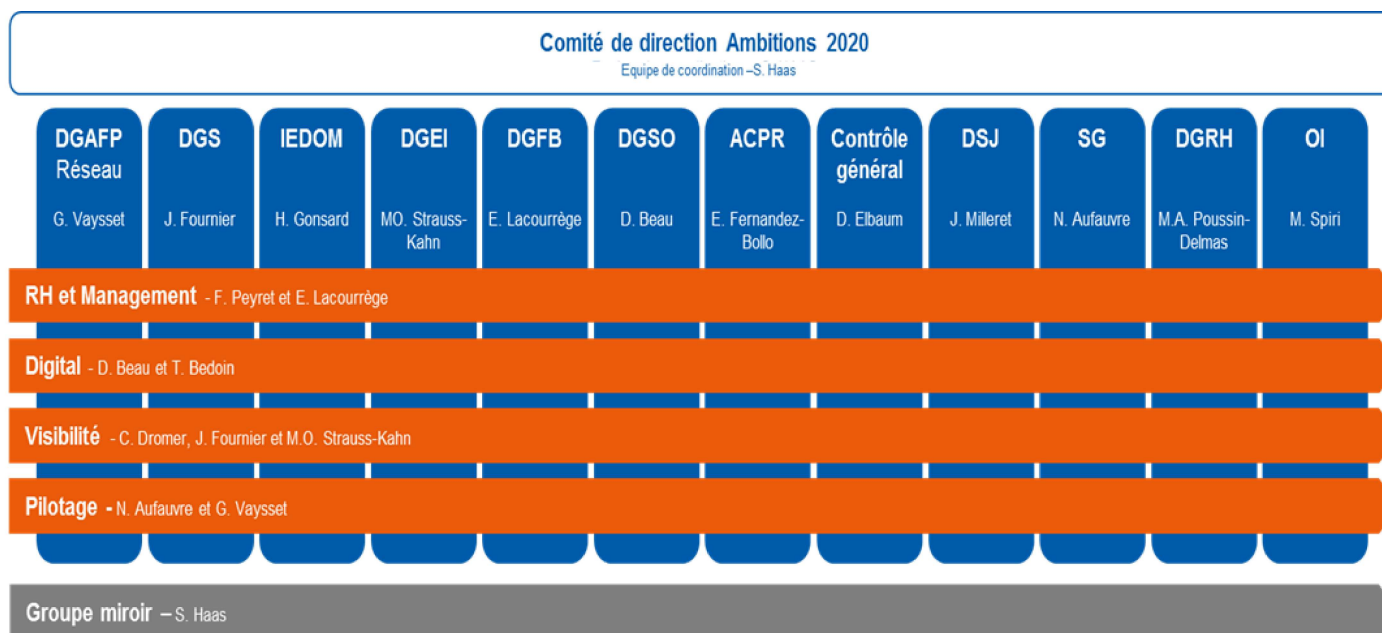
# Rappel sur la démarche

**Ambitions 2020 vise à renforcer la Banque d'ici 5 ans**, en unifiant l'ensemble des démarches de transformation en un seul plan, en clarifiant nos missions et nos objectifs, en amplifiant la transformation notamment grâce à des leviers transversaux, en simplifiant nos modes de travail pour aller vers plus d'efficacité.

**Le premier semestre 2016 a été consacré au travail en groupes, qui ont formulé des propositions, en vue de l'élaboration du plan, dont la mise en œuvre sera progressive, du second semestre 2016 jusqu'à 2020.**

**Près de 200 personnes ont été associées au sein de 16 groupes, qui se sont réunis plus de 80 fois au total :**

- **12 groupes verticaux** par domaines
- **4 groupes transverses** correspondant à des leviers de transformation



Les groupes comportaient de 10 à 12 membres, du domaine couvert et d'autres secteurs, dont un collègue du Réseau et un ou plusieurs « **éclaireurs** », n'appartenant pas au domaine concerné pour apporter un regard extérieur. Ils ont invité plusieurs intervenants extérieurs à des fins de comparaison.

**Un groupe miroir** composé de collègues récemment recrutés a permis de tester des propositions au fur et à mesure des travaux.

Certains groupes ont également sollicité la **communauté managériale** pour affiner leurs propositions.



## **2. Notre environnement *d'où nous venons***

# Diagnostic

## La transformation de la Banque intervient dans un contexte marqué par les attentes fortes des Français

- Une confiance des Français dans l'euro qui reste élevée (67% - Eurobaromètre décembre 2015), mais une forte préoccupation sur le chômage, et en conséquence :
  - de **grands doutes sur les politiques économiques**, ainsi que plus généralement sur les « institutions »
  - une **position ambivalente sur les réformes, comme sur l'Europe**
- Des incertitudes économiques qui demeurent :
  - une **reprise européenne progressive** (1,6% de croissance en zone euro en 2016 – prévision BCE juin 2016) et une croissance mondiale (3,2% en 2016 – prévision FMI, WEO avril 2016) souffrant du ralentissement des pays émergents
  - un **débat sur l'efficacité de la politique monétaire, y compris en France** : un Eurosysteme très actif face à une inflation qui reste trop basse pourrait voir monter les critiques
- Des attentes renouvelées des Français vis-à-vis des services publics et des institutions, dont la Banque de France
  - Des **exigences accrues sur le contenu de nos services** :
    - + d'accès (notamment électronique),
    - + d'informations,
    - + de transparence,
    - + de résultats

Verbatim  
issus de  
groupes  
d'expression

La Banque de France est...

« **garante de la richesse** de la France »  
« une institution qui **détient les finances de l'Etat** »,  
« une **machine bien huilée**, liée à l'Europe »  
mais ... « on attendait **davantage sur l'Europe** »,  
image de « **bunker/coffre-fort** », « **secrète** »  
« gros arbre solide et ancien », « **vieille dame** »,  
« **inaccessible** », « **muette** »  
qui doit « **faire savoir son savoir-faire** »

Source : étude qualitative sur la Banque (2016) :

→ **La Banque de France, indépendante du pouvoir politique, peut satisfaire le besoin d'une « institution de confiance ». Mais ceci impose qu'elle soit mieux connue et reconnue, pour asseoir sa légitimité.**

# Diagnostic

## Notre environnement connaît des évolutions rapides qui touchent toutes nos activités

- **Le contexte institutionnel européen connaît des évolutions d'ampleur**
  - **L'Union bancaire** : mise en place du **mécanisme de surveillance unique** (MSU) à Francfort depuis novembre 2014 et du **mécanisme de résolution unique** (MRU) à Bruxelles depuis 2015
  - **Montée en puissance continue de la Banque centrale européenne** (+1 100 EATP entre 2011 et 2015, dont environ 700 au MSU), avec un risque d'une répartition du travail non choisie entre BCE et BCN
  - **Pour toutes les grandes BCN, la participation aux projets européens** constitue un enjeu fort d'influence et de positionnement
  - **Des changements possibles du paysage européen** : risques centrifuges (montée de l'euroscpticisme), mais des projets récurrents sur l'intégration renforcée de la zone euro
- **Les innovations et la concurrence s'accroissent**
  - **De nouvelles technologies et de nouveaux acteurs financiers** (« fintechs », finance participative, big data / open data) et **une montée du digital** y compris au cœur des banques traditionnelles, avec des **enjeux de régulation et de repositionnement** des banques
  - **Une concurrence accrue** d'autres intervenants dans les domaines du suivi des entreprises, de la production de données et d'analyses économiques et de la circulation fiduciaire
  - **Des innovations sur les moyens de paiement** : glissements billets-chèques / cartes, et demain paiements sur mobile, blockchain/bitcoin
- **Les autres Banques centrales évoluent aussi**, avec moins d'effectifs et moins d'unités mais des missions souvent différentes des nôtres (cf. annexe)

→ **Notre environnement évolue vite, la Banque doit changer aussi vite, pour rester au cœur de la sphère monétaire et financière.**

# Diagnostic

## La Banque a déjà engagé de nombreuses démarches de transformation

Le cycle stratégique 2013-2015 et les plans 2020 ont permis d'initier un grand nombre de chantiers :

- **Les plans 2020 déjà lancés :**

- **activités du réseau** : programme Démarche Efficience du Fiduciaire ; Grand Projet Surendettement 2020 ; Cotation intégrée, Fibre ; un format rénové autour de la distinction front-office / back-office et des modalités d'accueil repensées (MODAC), avec un pilotage régional renforcé
- **fabrication des billets** : plans de modernisation industrielle ; maîtrise du coût du billet ; développement de l'export et d'une expertise en R&D
- **opérations** : plan d'investissement dans des outils « critiques » ; phase 1 du plan « Excellence 2020 » (renforcement de l'efficacité des méthodes de gestion)
- **IEDOM** : projet Cap 2020 au service des territoires ultramarins

- **D'autres projets stratégiques :**

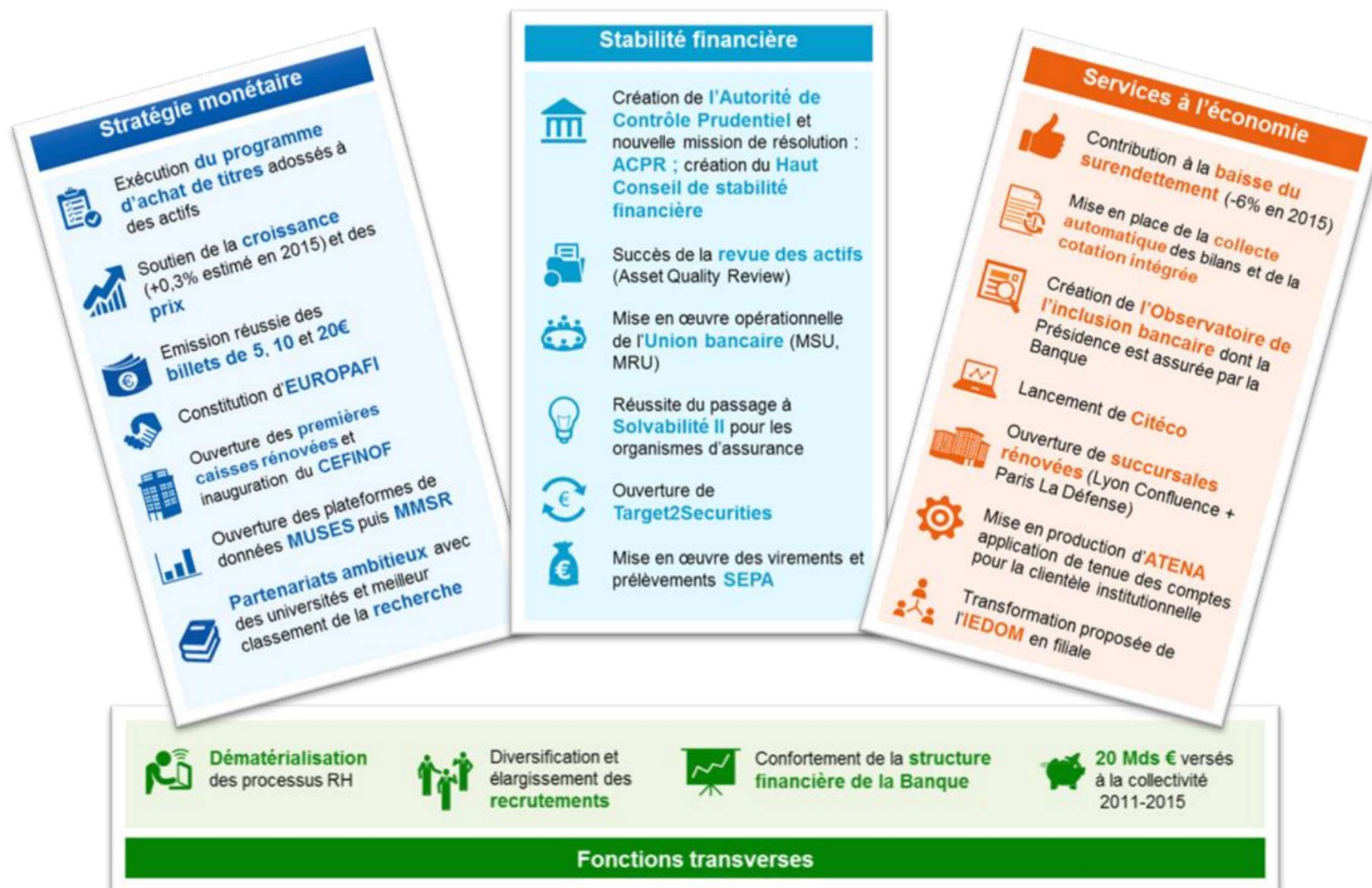
- **supervision** : ACPR 2015 avec des missions renforcées
- **études et statistiques** : suites des évaluations externes de la recherche et des modèles ; grands projets statistiques transversaux
- **fonctions d'appui** : réingénierie des fonctions logistiques et de la maintenance technique ; dématérialisation des processus RH
- **plan numérique**

Ces démarches ont été menées avec une forte attention portée au climat interne et au dialogue social : démarches participatives, nombreux échanges et accords avec les partenaires sociaux, outils mobilisés (enquêtes Qualité de Vie au Travail et Risques psycho-sociaux, Baromètre social...). Ces outils ont révélé un besoin de lisibilité et d'accompagnement (BVA 2014).

- **Pour répondre aux enjeux nouveaux en capitalisant sur ce qui a déjà été accompli, Ambitions 2020 vise à renforcer la Banque en**
  - **unifiant ces divers chantiers dans un plan stratégique d'ensemble, qui concerne toute la Banque**
  - **amplifiant l'existant : actualiser pour le Réseau et élargir à tous les domaines du Siège.**



# Quelques uns de nos succès de ces dernières années







### **3. Nos ambitions pour 2020** ***vers où nous allons***

# Trois « fondamentaux » auxquels nous sommes attachés

1

**Le maintien de toutes nos missions avec des ambitions fortes, et l'ajout de l'éducation économique et financière des publics**

2

**Le maintien de recrutements de titulaires par concours selon le statut : l'équilibre actuel des recrutements entre titulaires et contractuels répond aux besoins de la Banque**

3

**La confirmation de l'architecture géographique présentée en 2013 :**

- une direction par département, durablement
- aucune fermeture de site supplémentaire
- aucune transformation supplémentaire en SPP
- une possibilité d'adaptation locale pour les Directeurs Régionaux
- une aide à la mobilité pour tous et prolongation de « Mobilité + » jusqu'en 2020

# Des ambitions pour toutes nos missions

## Stratégie monétaire (1/2)

Nous voulons contribuer à renforcer la confiance dans l'euro et éclairer les débats économiques. Pour cela, nous visons un rôle de premier plan dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique monétaire au sein du système fédéral européen. Cela implique de consolider notre excellence en particulier sur les marchés, le fiduciaire, les données, et la recherche :

- **nous renforcer comme LA Banque Centrale des marchés dans la zone euro**

- ▶ [1] proposer des **opérations de politique monétaire facilitant le financement de l'économie réelle et adaptées aux conditions de marché**, en restant au **cœur des programmes d'achats de la BCE** ; adapter la **gestion des portefeuilles** pour nous maintenir au meilleur niveau des Banques Centrales ; élargir nos **capacités d'arbitrage** des marchés de taux et de change

- **affirmer notre compétitivité sur l'ensemble de la filière fiduciaire, de la production à l'émission**

- ▶ [2] renforcer notre capacité de **production de billets au meilleur coût** et **sécuriser** nos débouchés, en euros et à l'export, en capitalisant sur notre avantage de seul papetier et premier imprimeur public de l'Eurosystème. Concrètement : **automatisation des processus industriels, projet d'excellence opérationnelle**, développement de la **joint-venture EUROPAFI** en mettant en place la gouvernance avec **nos partenaires européens**

**Pour mémoire** : décision à l'automne sur le meilleur projet pour l'imprimerie

- ▶ [3] **œuvrer pour une circulation fiduciaire robuste et efficiente** dans le cadre du plan Caisses du Réseau, pour maintenir la Banque au cœur de la circulation fiduciaire : 50% des billets triés en interne / 50% en recyclage externe contrôlé par la Banque. Concrètement :

- **investissement prévisionnel de 375 M€ entre 2012 et 2020** pour les activités de circulation fiduciaire, en tenant compte de l'évolution de la volumétrie, des contraintes immobilières, des enjeux de sécurité de chaque site, ce qui conduit à aménager le parc machines et la programmation des travaux immobiliers. Une cible de **37 sites** de traitement fiduciaires en 2020.
- **renforcement du contrôle des acteurs privés**, en formant davantage de contrôleurs, et de **la lutte contre la contrefaçon**, en développant des formations à l'authentification

# Des ambitions pour toutes nos missions

## Stratégie monétaire (2/2)

- ouvrir l'usage de nos données

- ▶ [4] mettre à disposition les données publiques de la Banque sur un site ouvert à l'extérieur, à partir du portail Webstat actuel amélioré et enrichi ; à court terme ouvrir largement l'accès aux données de la Banque aux chercheurs externes via le projet d'Ouverture des Données à la Recherche (open data room)
- ▶ [5] bâtir un espace de données granulaires pluridisciplinaires (data lake), offrant un service flexible et innovant aux utilisateurs internes

- valoriser nos recherches dans la prise de décision comme dans les débats publics

- ▶ [6] identifier et exceller sur 10 thèmes incontournables en recherche : figures imposées (politique monétaire...) et expertises choisies ; recentrer les priorités recherches en cohérence avec ces incontournables (existants/visés) en recourant davantage à des partenaires/consultants académiques sur les sujets nouveaux

- démontrer notre excellence sur les projets européens

- ▶ [7] développer notre rôle de gestionnaire de plateformes communes pour l'Eurosystème, dans le cadre des projets européens engagés sous notre responsabilité ou auxquels nous participons (T2S, MAPS) ; sécuriser le lancement des collaborations futures (CMS) et leur suivi

# Des ambitions pour toutes nos missions

## Stabilité financière (1/2)

Nous voulons, après la crise financière, un système financier plus sûr, au service de la croissance de la zone euro et de l'économie française. Pour cela, grâce à une capacité d'anticipation et une efficacité accrues, nous comptons :

- **maximiser notre influence en matière de stabilité et de réglementation financières**
  - ▶ [8] unifier les actions de la DGSO (Direction de la Stabilité Financière) et de l'ACPR (Directions des Etudes et des Affaires Internationales) au sein d'un **pôle commun « Stabilité financière »**, avec un **coordonnateur unique** (par rotation) et un renforcement des synergies
- **faire de l'ACPR une force décisive de proposition et d'action au sein de l'Union européenne**
  - ▶ [9] **mieux valoriser l'ampleur des missions nationales et européennes de l'ACPR**, qui
    - bénéficie de l'articulation la plus poussée entre supervision/adossement à la Banque Centrale, assurance/banque, et surveillance prudentielle/risques de comportement (protection de la clientèle, lutte anti-blanchiment)
    - est l'autorité nationale des banques les plus importantes de la zone euro
    - voit son modèle de contrôle bancaire, accordant une large part au contrôle sur place, adopté par la BCE et son expertise reconnue dans les domaines les plus complexes de la supervision
  - ▶ [10] optimiser la **mobilisation de toutes nos compétences** : affirmer un positionnement de **participation active dans les instances européennes** ; **recruter activement** puis **encourager et valoriser les mobilités** tant à l'international (90 détachés au MSU) qu'entre les secteurs de l'ACPR et avec le reste de la Banque
  - ▶ [11] consolider le succès du modèle français de contrôle sur place au sein de l'Union bancaire, en dirigeant une cinquantaine de missions par an et en influant sur les méthodes de travail de la BCE ; **conduire et participer à des missions à l'étranger** dans des « grands pays tiers » ou dans des pays ne disposant pas de ressources en contrôle sur place

# Des ambitions pour toutes nos missions

## Stabilité financière (2/2)

- **assurer notre nouveau rôle au centre de la gouvernance des moyens de paiement**
  - ▶ [12] coordonner la mise en œuvre de la stratégie nationale pour favoriser le développement de **paiements scripturaux rapides, sécurisés et accessibles**
  - ▶ [13] animer le **nouvel Observatoire de la sécurité des moyens de paiement**, en nous appuyant sur une **expertise reconnue** des équipes de la Banque
- **développer nos alertes sur les pratiques commerciales**
  - ▶ [14] installer des **pôles régionaux** permettant à des collègues du Réseau de participer à des **missions de surveillance des intermédiaires d'assurance/bancaires et des pratiques commerciales** diligentées par l'ACPR
- **adapter nos activités de régulation/supervision aux innovations technologiques**
  - ▶ [15] **développer de nouveaux instruments en interaction avec les institutions financières** : pôle fintechs/innovations avec l'AMF s'appuyant sur un réseau interne dédié, initiative risque climatique, réseau cyber-risque. En complément, le **Laboratoire Banque de France** (cf. Lab dans l'action d'innovation [52]) pourrait être mobilisé, par exemple sur l'utilisation du big data, ou pour une veille sur les produits et problèmes financiers.

# Des ambitions pour toutes nos missions

## Services à l'économie (1/2)

Nous voulons être plus proches des acteurs économiques de terrain et être reconnus comme un service public exemplaire. Pour cela, nous allons développer de nouveaux services et mener à bien le Plan Réseau déjà lancé :

- **offrir des services performants aux entreprises, aux particuliers, y compris les plus défavorisés, ainsi qu'à la collectivité**
  - ▶ **[16] accompagner les TPE en leur apportant les conseils appropriés** : pour faciliter le dialogue avec les banques ou les organismes de micro-crédit, nomination d'un correspondant TPE par succursale, ouverture d'un portail dirigeant incluant un outil simplifié de diagnostic en ligne – OPALE ; **élargir, à partir de l'atout unique qu'est la cotation, l'offre de diagnostic prévisionnel à toutes les entreprises et aux collectivités** : nouvelle démarche OSE, accès à FIBEN étendu aux acteurs non bancaires
  - ▶ **[17] faciliter le traitement du surendettement** : simplification des procédures ; ouverture de portails pour les membres des commissions, les créanciers et les particuliers ; amélioration de l'accueil avec possibilité de rendez-vous (projet MODAC) ; outil de suivi des relations avec les particuliers
  - ▶ **[18] nous renforcer comme le banquier de référence de l'Etat** : optimisation du système d'information, rationalisation de l'organisation des back-offices des services bancaires
- **réussir comme opérateur national en matière d'éducation économique et financière des publics**
  - ▶ **[19] mettre en œuvre cette nouvelle mission** combinant des **actions de terrain** des collègues du Réseau (présence de place, actions de formation) et un **portail**, en cohérence avec les activités de Citéco et de partenaires externes (IEFP, PCB, MSAP, Éducation nationale et rectorats...)

# Des ambitions pour toutes nos missions

## Services à l'économie (2/2)

- **mettre le Réseau en phase avec les évolutions de notre pays et des technologies**
  - ▶ [20] continuer à être **durablement présents et visibles sur tout le territoire** (une direction par département), pour **accroître notre rayonnement** auprès de nos différents relais (sociaux, éducatifs...) et des décideurs locaux, publics ou privés
  - ▶ [21] **faire l'investissement digital pour faciliter l'accès à nos services** (portails, notamment portail dirigeant) et **améliorer l'efficacité du traitement des dossiers**, concentrés sur des centres de traitement partagés – CTP surendettement et entreprises – dont la taille permet une organisation optimale
- **renforcer la performance de l'IEDOM au service des économies ultramarines**
  - ▶ [22] **amplifier les synergies** de l'IEDOM avec la Banque de France à la faveur de leur rapprochement institutionnel ; **transformer l'organisation** du siège, commun avec l'IEOM, et du réseau de l'Institut et **déployer un système de pilotage** de la performance de toutes ses activités pour gagner en efficacité



# Des ambitions pour les équipes (1/3)

**Nous voulons que les femmes et les hommes de la Banque de France se sentent davantage valorisés et mobilisés. Ceci passe par plus de responsabilité, d'autonomie, et une reconnaissance équitable.**

- **un modèle managérial renouvelé**

- ▶ **[23] faire des évaluations de véritables leviers de management et les confier au seul cadre de niveau N+1** (sauf décision du DG vers le N+2), en renforçant le contenu des rubriques actuelles, et la formation de tous les managers pour assurer des pratiques homogènes
- ▶ **[24] accroître la responsabilisation des cadres, via la décentralisation**
  - au niveau DG/DR :
    - des décisions de mutations intra-régionales
    - du premier niveau de sanction (blâme et avertissement)
    - des promotions des personnels non-cadres, en adaptant en conséquence avec les organisations syndicales leur rôle dans ce nouveau dispositif
  - aux niveaux rapportant aux DG/DR : des attributions de CDR

Cette décentralisation s'inscrira dans le cadre de principes d'équité et de cohérence déterminés par la DGRH.

- ▶ **[25] accroître les montants de rémunération variable**, à titre individuel ou collectif, et prévoir des objectifs liés à Ambitions 2020
- ▶ **[26] s'ouvrir davantage vers l'extérieur**, en développant encore nos actions de place, en encourageant les expériences hors Banque, via des échanges de courte durée ou des mobilités externes plus nombreuses à toutes les étapes de la carrière
- ▶ **[27] encourager une coopération plus large entre toutes les unités de la Banque**, en créant des groupes pluridisciplinaires par thèmes et en dopant les aspects transversaux de notre communication interne : affichage des 3S, refonte de Navigo, avec un plus vaste espace commun et des espaces « pour les autres » dans les Intranets, événements internes tels que des petits déjeuners ou des portes ouvertes entre métiers

## Des ambitions pour les équipes (2/3)

- **des qualifications renforcées et des perspectives de carrière élargies**

- ▶ **[28] professionnaliser notre politique de formation permanente autour d'une Université BDF** pour tous les agents, permettant l'adaptabilité de chacun, encourageant les certifications, diversifiant les modalités de son offre (offre multimodale, digital, management...) et rassemblant les formations métiers (dont assurance et banque) ainsi que des cours donnés par des collègues enseignant déjà à l'extérieur
- ▶ **[29] soutenir la promotion interne**, en la maintenant globalement au niveau élevé atteint ces dernières années, avec un accent supplémentaire sur l'accès au **personnel des cadres**. 200 nouveaux cadres issus de la Banque d'ici 2020, pour contribuer à l'objectif de renforcer la proportion de cadres (de 28% en 2015 à 35% en 2020)
- ▶ **[30] gérer les talents** en affichant les atouts de la mobilité interne, en structurant la gestion des profils rares, via une détection des besoins et une identification des profils, en échangeant annuellement sur les potentiels
- ▶ **[31] pouvoir aider, dans certains cas, à la reconversion externe**
- ▶ **[32] ouvrir davantage l'accès à l'Inspection**, via la participation des contractuels (après un 1<sup>er</sup> poste) à l'auditorat et via un tour extérieur élargi ; diffuser la culture des risques et de leur contrôle (missions ponctuelles, mobilités, échanges de personnel)
- ▶ **[33] offrir des carrières jusqu'aux niveaux supérieurs y compris hors position de management**, pour les experts (au-delà des chercheurs en économie) et les responsables de projet ; organiser les promotions en incluant le cas échéant des avis de pairs externes

**Pour mémoire :** déroulement en parallèle du projet de réforme des carrières

## Des ambitions pour les équipes (3/3)

- **des recrutements exigeants et motivants**

- ▶ **[34] maintenir la priorité au recrutement de cadres et accroître nos exigences** en termes linguistiques et d'insertion dans les équipes
- ▶ **[35] initier un pacte avec les nouveaux cadres recrutés, en formalisant** la première affectation autour d'une mission, **en leur offrant systématiquement d'ici 2020 une perspective de mobilité externe**, avec en particulier des échanges entre BCN

→ au moins 1 000 recrutements d'ici 2020 et plus de 500 jeunes accueillis en alternance, puis orientés vers nos concours

- **une attention particulière à « soigner la transmission » avant les départs en retraite**

- ▶ **[36] anticiper la passation des connaissances** ; systématiser un **échange avec le manager** afin de capitaliser sur l'expérience des collaborateurs ; favoriser un **moment de reconnaissance et de convivialité** avec les collègues sur le départ

# Des ambitions pour une Banque de France pleinement reconnue plus performante (1/3)

Nous voulons rendre le meilleur service au meilleur coût. Pour cela, nous allons accroître notre efficacité et notre agilité, tout en simplifiant la Banque.

- des effectifs justes pour
  - conduire collectivement toutes ces missions de façon performante
  - individuellement proposer à chacun un travail motivant et qualifié
- cible de 9 800 EATP à fin 2020 hors filiales et hors détachés à l'extérieur de la Banque, dont
  - 4 205 au Siège
  - 3 725 dans le Réseau\*
  - 1 120 à l'ACPR
  - 750 à la DGFB\*\*

Cet objectif sera atteint à partir des départs naturels tout en préservant une capacité de recrutement d'au moins 1 000 personnes sur la période\*\*\* → une pyramide des âges plus équilibrée

| Total (en EATP)  | 9 800 |
|--|-------|
| DGFB**   | 750   |
| ACPR (dont DCP : 210)                                      | 1 120 |
| Siège dont :   | 4 205 |
| DGAFP  | 535   |
| DGS  | 250   |
| DGEI   | 210   |
| DGSO   | 865   |
| Contrôle général (hors DCP : 210)                          | 125   |
| OI   | 780   |
| SG hors OI / DGRH / autres supports                        | 1 440 |
| Réseau*  | 3 725 |
| Fiduciaire (dont Chamalières et Paris- La Courneuve : 175) | 800   |
| Entreprises  | 1 040 |
| Particuliers   | 880   |
| Présence de place et conjoncture                           | 245   |
| Fonctions transversales et divers                          | 760   |

| Réseau*                                 | 3 725 |
|---|-------|
| Ile-de-France                           | 500   |
| Auvergne - Rhône-Alpes                  | 450   |
| Alsace - Champagne-Ardenne - Lorraine   | 340   |
| Aquitaine - Limousin - Poitou-Charentes | 325   |
| Languedoc-Roussillon - Midi-Pyrénées    | 315   |
| Provence-Alpes-Côte d'Azur              | 305   |
| Nord-Pas-de-Calais - Picardie           | 305   |
| Normandie                               | 190   |
| Pays de la Loire                        | 185   |
| Centre                                  | 170   |
| Bourgogne - Franche-Comté               | 170   |
| Bretagne                                | 160   |
| Corse                                   | 45    |
| Divers                                  | 265   |

\* y compris effectifs fiduciaires de Paris-La Courneuve et Chamalières

\*\* hors personnel recruté par Europafi

\*\*\* après plus de 2 300 recrutements depuis 2011

# Des ambitions pour une Banque de France pleinement reconnue plus performante (2/3)

- une enveloppe globale de frais généraux maintenue en 2020 au niveau de 2015
- une simplification de nos façons de travailler
  - ▶ [37] mettre en œuvre une démarche récurrente de simplification : nommer au sein du SG un responsable, chargé de suivre l'application effective des **10 premières mesures**, identifiées ci-dessous et précisées en annexe, et de faire chaque année de nouvelles propositions de simplification

## 10 premières mesures de simplification

- Simplifier les modalités de l'entretien professionnel et l'accès à la formation
- Promouvoir des dates uniques de promotion et de mobilité
- Faciliter les signatures et l'organisation des délégations vers les non-cadres
- Fusionner les 3 CE du Siège (Paris, CAMLV, CAP)\*
- Limiter par DG le nombre de niveaux de relectures/visas
- Alléger l'élaboration de tous les rapports annuels
- Repositionner l'appréciation des cadres du Réseau par l'Inspection
- Optimiser les audits / contrôles
- Simplifier les processus financiers
- Alléger et dématérialiser la réglementation

*\* en fonction de la concertation avec les partenaires sociaux, avec maintien des 3 CHSCT*

- un meilleur pilotage transversal
  - ▶ [38] établir un contrat d'objectifs entre les Directeurs Régionaux et la DGAFP sur la base d'une trajectoire triennale en effectifs et en budget
  - ▶ [39] généraliser un fonctionnement de type matriciel simple et adapté pour le support délocalisé, en organisant les responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles (par exemple le support informatique, le contrôle de gestion...)
  - ▶ [40] mettre en place un processus simplifié et intégré de « l'achat au paiement » et lancer une étude préalable pour unifier les principaux progiciels de gestion intégrée (actuellement différents entre les systèmes d'information RH et comptable)

# Des ambitions pour une Banque de France pleinement reconnue plus performante (3/3)

- **une plus grande attention aux clients internes et externes**
  - ▶ **[41] amplifier la démarche clients** en créant un **portail unique de services internes** (cf. annexe), en mettant en place un catalogue de services standardisés, en particulier dans le domaine informatique (Projet SMS), et en généralisant les enquêtes de satisfaction
  - ▶ **[42] réussir les projets de réingénierie des fonctions de support en responsabilisant davantage les domaines clients** et en recherchant au préalable les simplifications des processus
  - ▶ **[43] mieux mesurer la satisfaction des parties prenantes externes** en définissant des indicateurs qualitatifs simples et chiffrés, pour changer notre rapport au service vis-à-vis de l'extérieur
- **une sélectivité et une technicité accrues dans la maîtrise des risques**
  - ▶ **[44] accentuer la surveillance du cyber-risque**
  - ▶ **[45] mettre en place le schéma des trois « lignes de maîtrise des risques »** (contrôle opérationnel et hiérarchique, manager de risque/cellule de contrôle interne/SRCMR, audit) ; adapter les **modalités d'intervention de l'Audit** en se concentrant sur l'essentiel et en développant les missions de conseil et d'évaluation des politiques
  - ▶ **[46] déployer, en particulier sur les activités de la DGSO, le plan de sensibilisation aux techniques de fraude et de formation à la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme**

# Des ambitions pour une Banque de France pleinement reconnue plus innovante

Pour rester en phase avec l'évolution rapide de notre environnement, nous allons améliorer notre positionnement sur tous les secteurs de l'innovation.

- **des investissements très importants et mieux pilotés**
  - **trajectoire des investissements** : autour de **1 milliard d'euros** d'investissements effectifs sur 5 ans dont **près de 400 millions** pour Ambitions 2020 et la modernisation du Réseau (hors Refondation, projets européens et filiales)
    - ▶ **[47]** améliorer le **pilotage global**, le processus **d'autorisation** et la **gouvernance du suivi** des investissements décidés, y compris pour les **projets européens**
- **une Banque digitale, qui transforme sa culture et ses modes de fonctionnement au-delà de la seule utilisation des nouveaux outils techniques**
  - ▶ **[48]** **identifier et déployer les outils de demain**, dont de nouveaux postes de travail adaptés aux usages des utilisateurs et des applications mobiles métier, en en précisant les règles de bon emploi (ex : mails) ; **diffuser la culture du digital** grâce à une Ecole du Digital, intégrée dans l'Université BDF
  - ▶ **[49]** évaluer les aménagements qui pourraient être nécessaires en matière de **télétravail** et de **travail occasionnel à distance**
  - ▶ **[50]** **lancer un mouvement de digitalisation de nos processus** : 6 processus prioritaires ci-dessous puis généralisation

Coordination et  
préparation des  
réunions nationales et  
internationales

Conformité dans  
la lutte anti-  
blanchiment

Accueil et information du  
public dans le cadre du  
projet MODAC

Achats (de l'acte  
d'achat au paiement  
des fournisseurs)

Développement des  
compétences,  
annuaire intelligent, e-  
recrutement

Délivrance  
d'agrément et  
autorisations

- ▶ **[51]** installer un **Directeur du Digital** (CDO) qui gèrera en transversal **la transformation digitale** de la Banque
- ▶ **[52]** constituer auprès de lui un **Laboratoire BDF** (Lab), pour créer un espace d'expérimentation, d'échange et de travail avec des startups et fintechs, avec appel à contributions innovantes, pour évaluer les opportunités/risques des nouvelles technologies (ex : blockchain, monnaies virtuelles...) et pour anticiper les impacts sur les métiers de la Banque
- ▶ **[53]** **anticiper les évolutions juridiques liées au digital et à forts enjeux** pour la Banque (open data, blockchain)



# Des ambitions pour une Banque de France pleinement reconnue plus visible

Nous voulons accroître notre ouverture, mieux faire bénéficier le public de notre expertise et davantage nous engager dans la société.

- **des messages largement diffusés et accessibles**

- ▶ **[54] accroître et professionnaliser la présence de la Banque** dans les débats, en nommant/formant environ **30 porte-parole** alimentés par des « **référents** » identifiés par thématiques
- ▶ **[55] digitaliser et éditorialiser** la communication (plus de contenu visuel et d'infographies, formation à l'édition cursive/web) et **diffuser nos contenus de manière proactive** via les réseaux sociaux, des abonnements et des alertes « push »
- ▶ **[56] mettre en place un blog économique BDF** et **diffuser nos conférences** filmées en testant des « webinars » (séminaires en ligne), voire des MOOC (formation en ligne ouverte à tous)
- ▶ **[57] rationaliser les publications** de la Banque et en **augmenter l'audience**

- **une présence accrue dans le débat économique et financier**

- ▶ **[58] compléter notre présence externe en termes de lieux** (France Stratégie, Bruegel, médias, ...) **et de thèmes** (questions européennes, climat...), **y compris dans l'Eurosystème** (mise en place d'un réseau sur les politiques économiques) et dans le monde de l'assurance et des banques

- **un engagement RSE affirmé au service de la société**

- ▶ **[59] mettre en œuvre nos 10 actions prioritaires** ci-dessous, avec des objectifs mesurables







## **4. Un déploiement progressif** ***comment nous allons faire***

# Stratégie de déploiement

## Une mise en œuvre décentralisée et un pilotage général du déploiement

- **Une responsabilisation des acteurs**
  - désignation d'un sponsor et d'un chef de projet sur chaque action
  - météo régulière de l'avancement des actions
  - suivi de l'avancée d'ensemble en CODIR
- **Une mise en cohérence des budgets annuels avec un suivi des trajectoires EATP / frais de fonctionnement / investissement**
- **Un accompagnement du changement pour tous**
- **Une information régulière sur l'avancée d'Ambitions 2020**

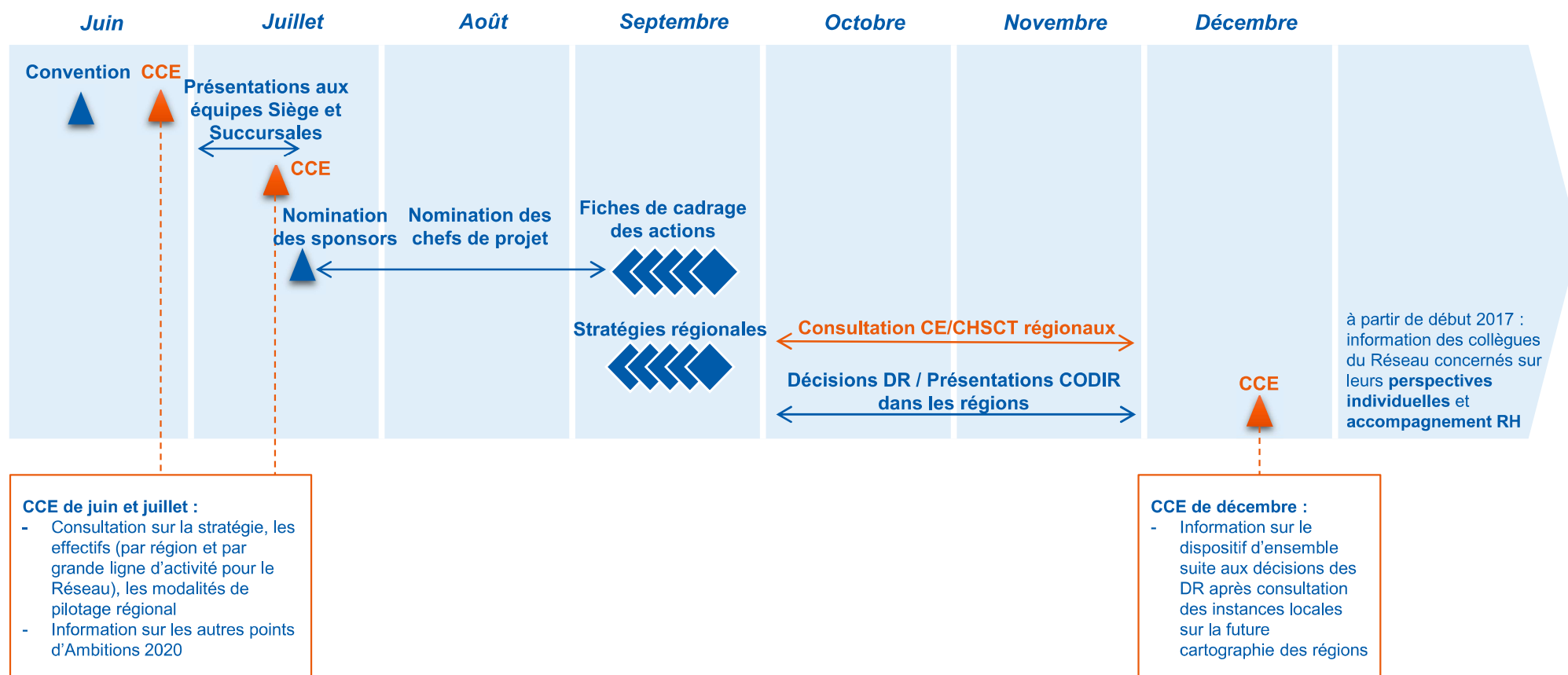
# Stratégie de déploiement dans le Réseau

Une stratégie déclinée localement par les Directeurs Régionaux à partir de principes d'organisation confirmés, et qui intègre au plus près les situations en termes d'effectifs et de pyramide des âges de chaque unité

- **Des principes communs d'organisation du Réseau confirmés**
  - une direction par département (complétée le cas échéant d'antennes/BAI), durablement
  - un travail partagé entre les centres de traitement et les succursales (CTP/SPP)
  - une recherche d'optimisation du fonctionnement des structures : pour un service de CTP, objectif d'environ 15 EATP au moins
  - une carte nationale sur le plan fiduciaire avec 37 sites en 2020 (cf. carte en annexe)
- **Deux engagements importants pour limiter les mobilités géographiques imposées au moment des transformations en SPP**
  - reconduction du dispositif « Mobilité + » jusqu'en 2020, après réexamen concerté de certaines dispositions
  - possibilité de ne pas intégrer dans le calcul des effectifs disponibles de la SPP les collègues partant à la retraite dans les 18 mois suivant la date de la bascule. Pendant ce délai, les effectifs au-delà de la cible travailleraient à distance pour le CTP proche
- **Des modalités de pilotage accordées aux Directeurs Régionaux avec leur Comité de Direction**
  - possibilité d'adapter, sur la base des cartes existantes :
    - les zones de regroupement pour rééquilibrer la charge de travail entre CTP
    - la cartographie des services, sans transformation d'unités en SPP supplémentaires
  - mutualisation des fonctions régionales
  - niveau des effectifs de chaque unité
  - dates de bascule en CTP/SPP
  - ajustement des dates de fermeture des caisses entre fin 2017 et 2020

# Stratégie de déploiement

## Calendrier de juin à décembre 2016





## **5. Conclusion**

***dix repères que nous allons suivre***

# Dix repères pour la Banque de France d'ici 2020

## Nos équipes

1. Au moins 1 000 recrutements d'ici 2020, et 500 jeunes accueillis en alternance
2. 200 nouveaux cadres issus de la Banque d'ici 2020\*, pour contribuer à atteindre 35% de cadres
3. 9 800 EATP à fin 2020
4. Une hausse de la confiance des agents dans l'avenir de la Banque de France, au-dessus des 50% du baromètre BVA 2014

## Notre performance

5. Autour de 1Md€ d'investissements réalisés sur 5 ans, dont près de 400 M€ pour Ambitions 2020 et la modernisation du Réseau
6. Sécuriser par notre performance 100% de couverture de nos engagements de retraite en 2020
7. Baisse de 10% des dépenses nettes de nos activités

## Notre influence

8. Une montée régulière\*\*
  - de la notoriété de la Banque de France
  - de la satisfaction de ses « clients »
9. Nombre de citoyens ayant bénéficié de l'éducation économique et financière\*\*
10. Une confiance des Français dans l'euro au moins maintenue par rapport à la moyenne européenne et toujours supérieure à 60%\*\*\*

\* Hors effets supplémentaires de la réforme des carrières

\*\* Sur ces deux repères, pas de chiffrage de départ et outils de mesure à mettre en place

\*\*\* Ce repère ne dépend évidemment pas que de la Banque de France et ne peut être considéré comme normatif, mais il nous apparaît important de suivre la confiance des Français dans notre monnaie, à partir de l'enquête semestrielle Eurobaromètre. Rappel du point de départ de décembre 2015 : soutien des Français à l'euro 67% ; moyenne européenne 68%.

# Annexes

# Liste des annexes

- **Annexe 1** - glossaire
- **Annexe 2** - carte des sites fiduciaires en 2020
- **Annexe 3** - premières mesures de simplification
- **Annexe 4** - les autres Banques centrales évoluent aussi



# Annexe 1

## Glossaire

|                     |  |                   |  |
|---------------------|--|-------------------|--|
| <b>3S</b>           | Les trois missions de la Banque : Stratégie monétaire, Stabilité financière et Services à l'économie   | <b>blockchain</b> | Technologie de stockage et de transmission d'informations. Par extension, ce mot désigne une base de données numérique décentralisée, assimilable à un registre constituant un historique de transactions électroniques. Cette technologie permet à des personnes connectées en réseau qui ne se connaissent pas de réaliser des transactions en quasi temps-réel, de s'affranchir des intermédiaires tels que les banques, notaires, cadastres, et de s'assurer de la fiabilité et de la sécurité de leurs opérations |
| <b>ACPR</b>         | Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution   | <b>CAMLV</b>      | Centre administratif de Marne-la-Vallée  |
| <b>ACSEL</b>        | Analyse Conjoncturelle et Structurale Economique Localisée   | <b>CAP</b>        | Centre administratif de Poitiers   |
| <b>ADEP</b>         | Actions de présence de place   | <b>CCE</b>        | Comité Central d'Entreprise  |
| <b>alertes push</b> | Notification / message d'alerte envoyé à l'utilisateur d'une application, même si celle-ci est fermée au moment de la réception du message   | <b>CDO</b>        | Chief Digital Officer - Directeur du Digital   |
| <b>AMARIS</b>       | Approche pour la Maîtrise des RISques : cadre de référence, sur lequel s'appuient les Managers des Risques et la ligne hiérarchique, pour mettre en œuvre le dispositif de management des risques de façon homogène et cohérente au sein de la Banque                              | <b>CDR</b>        | Compléments de rémunération  |
| <b>AMF</b>          | Autorité des Marchés Financiers  | <b>CE</b>         | Comité d'Entreprise  |
| <b>ATENA</b>        | Applications de Tenue de comptes Automatisée en euros : refonte de l'application de tenue de comptes en euros et de sa composante banque en ligne (BDF Direct), concernant l'ensemble des clients conventionnés de la Direction des Services bancaires (DSB)                       | <b>CEFINOF</b>    | CEntre Fiduciaire NOrd de France   |
| <b>BAI</b>          | Bureaux d'Accueil et d'Information ouverts dans les régions  | <b>CFC-PLC</b>    | Centre Fiduciaire de Chamalières - Paris La Courneuve  |
| <b>BCE</b>          | Banque Centrale Européenne   | <b>CHSCT</b>      | Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail   |
| <b>BCN</b>          | Banque Centrale Nationale  | <b>Citéco</b>     | Cité de l'Economie et de la Monnaie  |
| <b>BDF</b>          | Banque de France   | <b>CMS</b>        | Collateral Management System. Avant-projet européen  |
| <b>big data</b>     | Volumes massifs de données ou mégadonnées : ensembles de données très volumineux et donc difficiles à traiter via des systèmes d'information et bases de données classiques  | <b>CODIR</b>      | Comité de Direction  |
| <b>bitcoin</b>      | Monnaie virtuelle cryptographique et système de paiement innovant, fonctionnant sur la base de la "blockchain", technologie de pair à pair sans autorité centrale, permettant l'enregistrement et la vérification de toutes les transactions dans un registre public infalsifiable | <b>CSP</b>        | Contrat de Service Public  |
|                     |  | <b>CTP</b>        | Centre de traitement partagé   |
|                     |  | <b>data lake</b>  | Espace de données granulaires pluridisciplinaires permettant un stockage global des données en un lieu unique  |

# Annexe 1

## Glossaire

|                 |  |                      |   |
|-----------------|--|----------------------|---|
| <b>DCP</b>      | Direction du Contrôle sur Place  | <b>GEODE</b>         | GEstion Opérationnelle et Dynamique des Entreprises   |
| <b>DematRH</b>  | Dématérialisation des processus RH (gestion des temps, évaluations, formation, offres de postes et candidatures) intégrés dans Mon espace RH | <b>GRH</b>           | Gestionnaire Ressources Humaines  |
| <b>DG</b>       | Directeur Général  | <b>ICAS</b>          | In-House Credit Assessment System   |
| <b>DGAFP</b>    | Direction Générale des Activités Fiduciaires et de Place   | <b>IEDOM</b>         | Institut d'Emission des Départements d'Outre-Mer  |
| <b>DGEI</b>     | Direction Générale des Etudes et des Relations Internationales   | <b>IEFP</b>          | Institut pour l'Education Financière du Public : association d'intérêt général, créée en 2006, pour favoriser et promouvoir la culture financière des Français  |
| <b>DGFB</b>     | Direction Générale de la Fabrication des Billets   | <b>IEOM</b>          | Institut d'Emission d'Outre-Mer   |
| <b>DGRH</b>     | Direction Générale des Ressources Humaines   | <b>joint-venture</b> | Coentreprise  |
| <b>DGS</b>      | Direction Générale des Statistiques  | <b>Loi NOTRe</b>     | Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République  |
| <b>DGSO</b>     | Direction Générale de la Stabilité financière et des Opérations  | <b>MAPS</b>          | Market Activities Processing System : projet de conception, d'hébergement et d'exploitation d'une plateforme commune de gestion des opérations de marché avec la Banque d'Espagne   |
| <b>DR</b>       | Directeur Régional   | <b>MMSR</b>          | Plateforme transactionnelle « Money Market Statistical Reporting », qui collecte les caractéristiques des transactions monétaires réalisées par les grandes banques entre elles ou avec leurs grands clients  |
| <b>DSJ</b>      | Direction des Services Juridiques  | <b>MODAC</b>         | Modernisation de l'Accueil dans le Réseau pour refondre de manière transverse la fonction accueil des métiers du Réseau (accueil physique, contacts téléphoniques, demandes par courrier)   |
| <b>EATP</b>     | Equivalent temps plein   | <b>MOOC</b>          | Massive Open Online Courses - Formations en ligne ouvertes à tous   |
| <b>EUROPAFI</b> | Filiale papetière de la Banque créée le 27 octobre 2015, afin de permettre la création d'un pôle public papetier au sein de l'Eurosystème    | <b>MRU</b>           | Mécanisme de Résolution Unique  |
| <b>FAR</b>      | Fiches d'Analyse et de Recommandation  | <b>MSAP</b>          | Maisons de services aux particuliers : elles accompagnent les usagers dans leurs démarches de la vie quotidienne (aides et prestations sociales, emploi, insertion, retraite, énergie, prévention santé, accès aux droits, mobilité, vie associative, etc.) |
| <b>FIBEN</b>    | Fichier Bancaire des Entreprises   |                      |   |
| <b>Fibre</b>    | Refonte du Domaine Entreprises pour en moderniser le système informatique afin de renforcer l'évolutivité, les performances et l'efficacité  |                      |   |
| <b>fintechs</b> | Nouvelles entreprises dans le domaine de la technologie financière   |                      |   |
| <b>FMI</b>      | Fonds Monétaire International  |                      |   |
| <b>GEFORM</b>   | Outil de GEstion de l'Espace FORMation, intégré dans l'Espace RH Formation   |                      |   |

# Annexe 1

## Glossaire

|                     |  |                |   |
|---------------------|--|----------------|---|
| <b>MSU</b>          | Mécanisme de Surveillance Unique   | <b>RSE</b>     | Responsabilité Sociale d'Entreprise   |
| <b>MUSES</b>        | Mutualisation de Séries Statistiques pour regrouper dans un espace mutualisé des données microéconomiques sur les institutions financières provenant de plusieurs DG de la Banque                            | <b>SEPA</b>    | Espace unique de paiement en euros (Single Euro Payments Area)  |
| <b>Navigo</b>       | Rubrique de l'Intranet présentant de manière synthétique les actualités de la Banque   | <b>SPP</b>     | Succursale de présence de place   |
| <b>Notilus</b>      | Application de gestion des ordres de mission et des notes de frais   | <b>SRCMR</b>   | Services Régionaux du Contrôle et de la Maîtrise des Risques  |
| <b>OEEC</b>         | Organisme Externe d'Evaluation du Crédit   | <b>T2S</b>     | Target2 Securities : plateforme technique de l'Eurosystème à laquelle les dépositaires centraux de titres confient la gestion de leur activité de règlement-livraison de titres en monnaie banque centrale et selon des modalités harmonisées |
| <b>OI</b>           | Organisation et Information  | <b>TPE</b>     | Très Petites Entreprises  |
| <b>OPALE</b>        | Outil de Positionnement et d'Analyse en Ligne des Entreprises  | <b>webinar</b> | Séminaire en ligne  |
| <b>open data</b>    | Partage gratuit des données disponibles d'une institution ou d'une entreprise, dans des formats ouverts, et permettant la réutilisation de ces données   | <b>Webstat</b> | Site statistique interactif de la Banque de France : il donne accès à des milliers de séries issues de la Banque et de grands organismes internationaux partenaires comme la BCE ou Eurostat  |
| <b>OSE</b>          | Organisation au Service de l'Economie : mise en place d'une nouvelle organisation mieux structurée et plus efficace pour commercialiser et réaliser les prestations de services FIBEN, GEODE, ACSEL et OPALE | <b>WEO</b>     | World Economic Outlook, publication biannuelle du Fonds Monétaire International, avec des prévisions sur l'économie mondiale de court et de moyen termes  |
| <b>PCB</b>          | Points conseil budget : lieux ouverts à tous, qui proposent des conseils confidentiels, gratuits et personnalisés concernant la gestion budgétaire, notamment dans l'objectif de prévenir le surendettement  |                |   |
| <b>Démarche SMS</b> | Système de Management Service : Démarche lancée en juillet 2015 par l'OI pour remettre le client au cœur du fonctionnement et déployer une culture service   |                |   |
| <b>R&amp;D</b>      | Recherche et développement   |                |   |
| <b>Refondation</b>  | Projet de regroupement éventuel des sites papeterie/imprimerie à Vic-le-Comte  |                |   |

## Annexe 2

### Carte des sites fiduciaires en 2020

Caisses qui seront dotées  
de BPS M7

BPS M7 déjà installées

Examen des dotations  
ultérieures de BPS M7\*  
selon évolution de la  
volumétrie  
(évaluation en 2018)  
Déploiement du nouveau  
processus opérationnel  
jusqu'en 2020

\* sauf Bastia, Ajaccio,  
Rodez, Gap

Centres fiduciaires  
et pôle d'appui

Évry : fermeture à  
programmer



# Annexe 3

## Premières mesures de simplification (1/2)

|   | Mesure phare  | Contenu   |
|---|---|---|
| 1 | Simplifier les modalités de l'entretien professionnel et l'accès à la formation | Passer l' <b>entretien professionnel d'annuel à bisannuel</b> (cadre de la loi)<br>Rendre l'application <b>GEFORM</b> plus souple et plus conviviale  |
| 2 | Promouvoir des dates uniques de promotions et de mobilité                       | Prévoir les <b>promotions décentralisées à une date unique</b><br>Aller vers <b>des dates de mobilité pré-déterminées</b> , notamment pour les mobilités dans le cadre de la transformation des implantations territoriales du Réseau   |
| 3 | Faciliter les signatures et l'organisation des délégations vers les non-cadres  | <b>Étendre les délégations de signature aux non-cadres</b> , notamment pour de simplifier l'organisation des permanences dans le Réseau<br><b>Développer la signature électronique</b>  |
| 4 | Fusionner les 3 CE du Siège (Paris, CAMLV, CAP)                                 | <b>Passer à un CE unique pour le Siège (hors ACPR et DGFB)</b> , en concertation avec les partenaires sociaux, avec maintien des 3 CHSCT  |
| 5 | Limiter par DG le nombre de niveaux de relectures/visas                         | <b>Alléger les processus de validation</b>  |
| 6 | Alléger l'élaboration de tous les rapports annuels                              | <b>Examiner comment optimiser l'élaboration des différents rapports annuels</b> pour réduire le temps qui y est consacré (rapports d'activité, CSP, ADEP) ; faire concentrer leur préparation au niveau des Directions générales ou des régionales                                    |
| 7 | Repositionner l'appréciation des cadres du Réseau par l'Inspection              | Alléger le processus d'évaluation des cadres du Réseau par l'Inspection en remplaçant cette note par une <b>appréciation des directeurs de succursales, des caissiers et des adjoints de DR</b> , rédigée par le Chargé de secteur après une mission dans l'unité et transmise aux DR |



# Annexe 3




## Premières mesures de simplification (2/2)

|    | Mesure phare   | Contenu   |
|----|--|---|
| 8  | <b>Optimiser les audits / contrôles</b>  | <p><b>Alléger les missions d'audit dans les succursales et au siège</b> pour les centrer sur les risques significatifs pour la Banque (réduction de la durée des audits et de la longueur des rapports, priorisation et simplification des recommandations, allègement des contrôles des risques déclarés faibles par les domaines).</p> <p><b>Simplifier le suivi des FAR</b> (limitation du nombre de FAR, rédaction simplifiée des FAR de risque faible, recommandations réalistes avec prise en compte du couple risque/coût)</p> <p><b>Alléger la charge administrative de la démarche AMARIS</b> de suivi des risques opérationnels et renforcer l'utilité de l'outil pour les métiers opérationnels</p>  |
| 9  | <b>Simplifier les processus financiers</b>   | <p><b>Simplifier le référentiel budgétaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diviser par 2 le nombre de centres de responsabilité budgétaire (334 en 2015)</li> <li>Aligner les centres de responsabilité budgétaire sur l'organisation en directions (ou directions régionales) pour couvrir les dépenses récurrentes</li> <li>Regrouper les dépenses non récurrentes en ensembles pertinents pour suivre la transformation et l'évolution des différentes lignes d'activité</li> </ul> <p><b>Simplifier la comptabilité analytique pour mesurer les coûts de chaque ligne d'activité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diviser par 2 le nombre des activités élémentaires recensées dans la comptabilité analytique (982 en 2015)</li> <li>S'aligner sur le référentiel des fonctions établies par l'Eurosystème</li> </ul> <p><b>Simplifier le traitement des achats</b> pour des marchés d'enjeux limités (par ex sous 1 M €), en allégeant les consultations juridiques et en standardisant les documents</p>  |
| 10 | <b>Alléger et dématérialiser la réglementation</b>   | <p><b>Simplifier la réglementation relative à la sécurité</b> dans les succursales (250 textes, 2000 pages)</p> <p><b>Alléger le nombre des décisions réglementaires et circulaires</b> et leur processus d'élaboration/validation</p>  |
|    | <b>Autres mesures très concrètes de simplification de la vie quotidienne des collaborateurs / managers</b> | <p><b>Portail unique de services internes</b> (cf. action [41]) pour permettre un accès unique à l'ensemble des services fournis par les fonctions de support (informatique, formation, services généraux, réservation de salles de réunion, dépannage...) et faciliter le suivi des demandes effectuées</p> <p>Supprimer la <b>validation des fiches de temps</b> et passer par sondage</p> <p><b>Dézonner les badgeuses</b> entre les différents sites du siège</p> <p>Passer à la <b>fiche de paye électronique</b>, via DematRH</p> <p>Forfaitiser et dématérialiser les <b>tickets restaurant</b> pour les personnes n'ayant pas accès au restaurant d'entreprise (carte de titre restaurant)</p> <p>Alléger les signatures de conventions de cadres au forfait en les intégrant dans le portail RH pour validation par le GRH</p> <p>Supprimer / alléger les <b>contrôles sur les frais mensuels</b> (pass Navigo...)</p> <p>Rendre l'application <b>Notilus</b> (gestion des missions et notes de frais) plus souple et conviviale</p> |

## Annexe 4

### Les autres Banques centrales évoluent aussi (1/2)

- Les effectifs de la Banque de France sont les plus nombreux : en effet, les autres BCN ont un périmètre d'activités variable et en évolution, mais globalement **moins large que celui de la Banque**

|                          |   |  |    |    |    |    |    |  |     |    |  |
|--------------------------|---|---|----|----|----|----|----|---|-----|----|---|
|                          |   | ECB   | DE | IT | ES | BE | NL | UK  | FNY | CA | FR  |
| Activités<br>Eurosystème | Préparation de la politique monétaire                                   | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X   |
|                          | Mise en œuvre de la politique monétaire & gestion d'actifs              | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X   |
|                          | Statistiques  | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X   |
|                          | Imprimerie*   |   |    | X  | X  | X  |    |   |     |    | X   |
|                          | Circulation fiduciaire  |   | X  | X  | X  | X  | X  |   |     | X  | X   |
|                          | Systèmes de paiement et de règlement de titres                          | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X   |
|                          | Supervision prudentielle et stabilité financière                        | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X   | X   |    | X   |
|                          | Coopération / relations internationales et européennes                  | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X   |
| Activités<br>nationales  | Services bancaires au Gouvernement / organismes publics                 |   | X  | X  | X  | X  |    | X   |     | X  | X   |
|                          | Services bancaires aux institutions financières et BCN hors Eurosystème |   | X  | X  | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X   |
|                          | Papeterie   |   |    |    |    |    |    |   |     |    | X   |
|                          | Activités de cotation**   |   | X  | X  | X  | X  |    |   |     |    | X   |
|                          | Protection des consommateurs  |   |    | X  | X  | X  |    |   | X   |    | X   |
|                          | Surendettement des ménages  |   |    |    |    |    |    |   |     |    | X   |

#### Remarques :

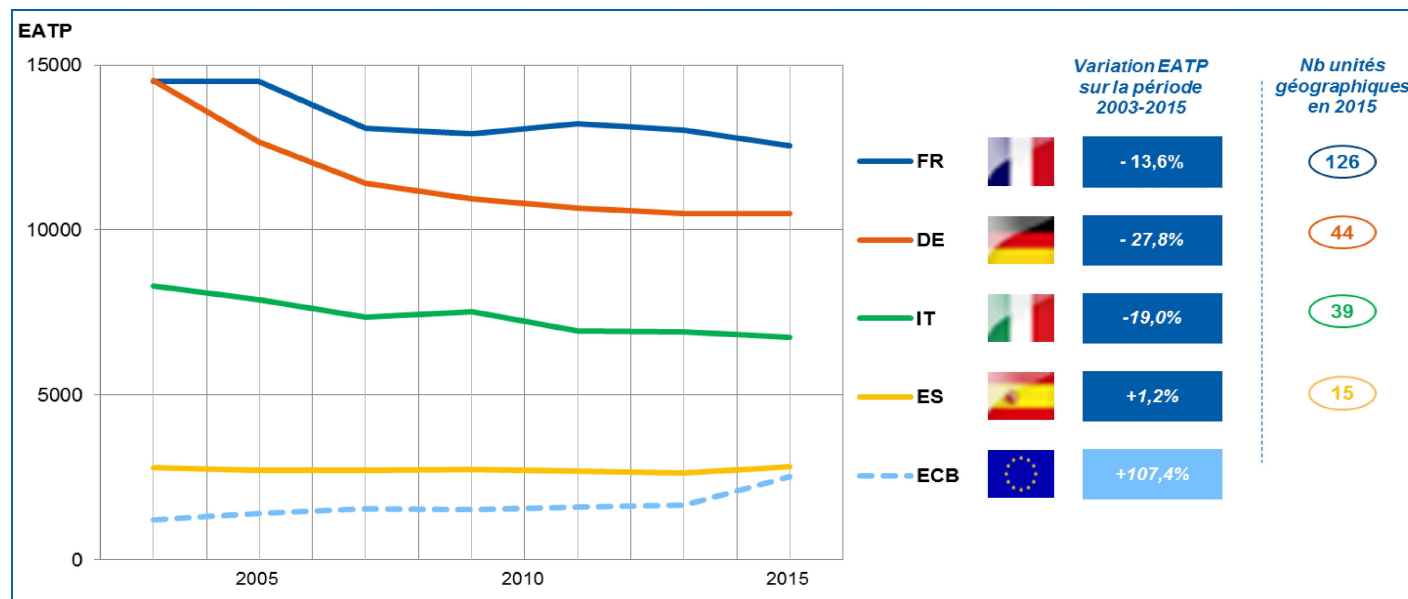
- \*L'imprimerie belge a vocation à fermer d'ici 2020.
- \*\*La France, l'Allemagne, la Belgique et l'Italie (depuis 2014) sont reconnues ICAS (In-House Credit Assessment System) et cotent des entreprises à des fins de politique monétaire. L'Espagne également, mais pour un nombre très restreint (100 entreprises cotées). La Banque est la seule BCN agréée Organisme Externe d'Évaluation du Crédit (OEEC) et cote 250 000 entreprises.

Sources : données publiques & Eurosystème

## Annexe 4

### Les autres Banques centrales évoluent aussi (2/2)

- Les grandes banques centrales nationales ont réduit leurs effectifs sur la période 2003-2015



Source Eurosystem

Note méthodologique : les chiffres France incluent l'ACPR et l'IEDOM.

- Les effectifs des autres BCN sont plus équilibrés entre classes d'âges et composés de plus de cadres que ceux de la Banque
  - Les plus de 50 ans composent 55% de nos effectifs, mais 45% des effectifs des 3 autres grandes BCN (Italie, Espagne, Allemagne).
  - Par ailleurs, la proportion de cadres à la Banque de France est de 30% environ contre plus de 50% en moyenne dans les 3 autres grandes BCN (source Eurosystem).