



DES SAVOIE

Le bon sens a de l'avenir



ca-des-savoie.fr



Rapport moral du Président

Jean-Pierre Paviet



Rapport annuel 2012





Rapport moral du Président Jean-Pierre Paviet

Mes chers collègues, Monsieur le Directeur, Mesdames, Messieurs, Chers Amis,

Nous nous retrouvons cette après-midi pour notre Assemblée Générale annuelle, un moment toujours important dans la vie de notre entreprise.

A l'heure où nous évoquons le bilan de l'année écoulée, j'aimerais partager avec vous, dans le cadre de mon rapport moral, quelques réflexions prospectives.

Pour reprendre un mot que nous avons beaucoup entendu ces derniers mois, l'année 2012 a été compliquée. Alors que nous ressentions depuis 2011 les prémices de grands changements, la transition vers un environnement totalement nouveau s'est effectuée durant ce dernier exercice.

- Nouvel environnement géopolitique avec le basculement de la richesse financière vers les pays émergents d'Asie et du moyen Orient.
- Nouvel environnement politique en France où l'on a fait le choix d'augmenter l'impôt pour réduire les déficits.
- Nouvel environnement réglementaire en construction, à coup de mesures floues et encore imprécises, mais qui, toutes, dénotent une réelle volonté de mettre sous tutelle nos activités.

Dans ce contexte, le Groupe Crédit Agricole a entamé une mutation courageuse.

En réduisant son endettement, soldant les positions les plus difficiles telles que celle de la Grèce et procédant progressivement à un nécessaire nettoyage des comptes, il s'est préparé à faire face à ces temps nouveaux.

Sur son territoire, notre Caisse régionale a fait preuve de résilience.

Après avoir soutenu l'économie locale face à une conjoncture dégradée, elle rebondit en lançant, avec la participation de ses 884 élus, le **projet d'entreprise Virtuose**.

Je vais reprendre chacun de ces points en revenant successivement :

- Sur l'environnement économique général,
 - Sur les atouts particuliers de notre Caisse régionale,
- avant de réaffirmer à travers le **projet Virtuose** la confiance que nous plaçons dans nos territoires.

Dans le processus de recomposition des grands équilibres, en cours depuis plus de vingt ans, il était indispensable que les états Européens se regroupent pour pouvoir dialoguer avec les nouvelles puissances émergentes.

C'est donc définitivement une bonne chose que la zone Euro se soit constituée et tout abandon de la monnaie unique aurait été un non-sens, comme l'affirmait récemment Mario Draghi.

Par contre, au rebours de ce que le monde politique pouvait imaginer, on ne construit pas un espace de coprosperité, à partir de pays dont l'histoire et le développement sont hétérogènes, sans définir au préalable, des macros règles communes.

La pérennité d'une zone monétaire nécessite en effet :

- Une coordination des politiques budgétaires des Etats membres.
 - Un budget commun assez significatif pour effectuer les transferts de richesses structurels et conjoncturels nécessaires.
 - Une harmonisation progressive des conditions sociales permettant une mobilité de la main-d'œuvre.
- C'est la cruelle leçon infligée par les marchés à nos vieux pays et il semblerait qu'elle commence à être comprise.



Rapport moral du Président Jean-Pierre Paviet

En supposant cette question résolue, ce qui n'est pas encore totalement le cas, le problème des grands déséquilibres mondiaux, causés à la fois par l'hyper développement industriel asiatique et les transferts de devises au profit des exportateurs de pétrole, reste entier.

Les Etats-Unis peuvent conserver leur crédibilité financière grâce au caractère particulier de leur monnaie, dont les privilèges s'expliquent autant par l'habileté de la FED que par la puissance militaire qui la sous-tend.

Ce n'est pas notre cas et notre pays ne retrouvera son triple A, que le jour où il sera capable d'exporter plus qu'il n'importe pour restaurer durablement la confiance des investisseurs.

Cela passe par l'amélioration de la compétitivité de nos entreprises, conditionnée par un allègement des contraintes réglementaires de toutes sortes qui pèsent sur elles.

Si le discours est facile, la mise en œuvre est plus complexe.

- Sommes-nous prêts à assumer la part de risques propres à toute innovation, que ce soit dans la recherche agricole ou le domaine des énergies fossiles ?
- Sommes-nous prêts à prendre individuellement en charge une partie des dépenses communes afin de réduire les dépenses collectives et donc le poids de la fiscalité ?
- Sommes-nous prêts enfin à tenir des propos plus réalistes sur les banques et porter un autre regard sur notre activité qui est celle de médiateur entre les épargnants et les entrepreneurs ?

Les mesures législatives en discussion en prennent bien timidement le chemin, mais les chiffres sont têtus, et je ne doute pas qu'après avoir enfin posé le bon diagnostic, l'on parvienne à choisir le remède et la juste posologie.

C'est une question de responsabilité collective et ce terme nous plaît bien, à nous savoyards, qui avons su transformer nos montagnes et vallées en une terre prospère qui voit chaque année sa population augmenter.

Je parlais tout à l'heure de résilience en ce qui concerne notre entreprise. Dans son acception économique ce terme décrit la capacité à résister à l'adversité afin de mieux rebondir.

C'est ce qu'a fait la Caisse régionale en 2012 dans des conditions difficiles marquées par :

- Une agressivité latente entretenue par les médias à l'égard de notre profession.
- Une défiance perceptible de nos clients suite aux conséquences de l'exposition du groupe CASA en Grèce.
- Un choc fiscal sans précédent infligé par le nouveau gouvernement à notre secteur d'activité.

Emmenés par une équipe de Direction engagée et talentueuse, nos collaborateurs ont réussi à faire progresser notre PNB grâce à une gestion financière rigoureuse et une forte activité de services, notamment dans l'assurance dont les produits ont compensé l'absence de dividendes de CASA.

Si notre résultat consolidé est impacté par la dépréciation des titres SAS la Boétie évoquée lors de notre dernière réunion de Présidents, notre résultat social demeure de bonne facture à 129,8 millions d'euros et il reste comparable à celui de l'an dernier.

Ces performances ont été réalisées en s'adaptant progressivement aux nouvelles régulations puisque pour la première fois, et dans un contexte de dure concurrence sur l'épargne, nous avons réussi à diminuer un peu notre déficit collecte bilan / crédit.

Ce n'est pas encore suffisant, puisque demain le régulateur exigera à la fois un refinancement moins dépendant des marchés et des fonds propres plus conséquents.

Ces deux points sont importants.



Rapport moral du Président Jean-Pierre Paviet

Moins dépendre du refinancement à court terme des marchés exige à la fois d'accentuer nos efforts de collecte et de rendre plus liquides nos actifs.

- Pour jouer notre rôle de banquier des territoires, il faut que ceux à qui nous faisons confiance à travers le crédit, nous confient leurs flux et leurs placements.

Cette réciprocité de comportements est la base du mutualisme.

C'est le message que nous devons continuer à marteler et c'est pour cela que nous avons créé de nouveaux produits d'épargne, dont certains sont spécifiquement dédiés à nos sociétaires.

- Toutefois, si cet effort va nous permettre de réduire une partie de notre déficit de liquidité, il ne sera peut-être pas suffisant pour répondre à l'ensemble de nos demandes.

Pour nous adapter à la nouvelle donne bancaire, il nous faudra mettre en place des modes de refinancements directement inspirés des pratiques anglo-saxonnes.

En effet, si les marchés sont réticents à financer les banques en général, ils ont de l'appétence pour nos crédits immobiliers particulièrement quand ils sont, comme dans notre Caisse régionale, d'excellente qualité.

Progressivement, nous allons passer d'un modèle de pure transformation à un modèle mixte où les dépôts, les emprunts collatéralisés, c'est-à-dire garantis par nos propres prêts et la titrisation concourent directement à la constitution de nos ressources.

Comme vous le voyez, ces techniques rendues nécessaires par les nouvelles réglementations et la défiance des marchés vont modifier en profondeur la nature de nos bilans et les relations financières à l'intérieur du Groupe Crédit Agricole.

C'est un sujet majeur pour la Caisse des Savoie, qui en sus, doit gérer les fluctuations du franc suisse.

Notre Directeur Général y travaille personnellement avec nos financiers et les équipes de CASA et je ne doute pas, Monsieur le Directeur Général délégué, qu'une oreille attentive soit prêtée à nos préoccupations, car le rôle de pilote que nous assumons volontiers peut être utile à l'ensemble du Groupe.

En ce qui concerne les fonds propres, notre Caisse régionale a parcouru beaucoup de chemin. Fragiles sur ce plan il y a 15 ans, nous sommes désormais devenus une banque à la santé financière reconnue.

Néanmoins, rien n'est jamais acquis en la matière et les règles de Bâle 3, combinées aux possibles évolutions structurelles du Groupe et au dynamisme de notre activité, peuvent à nouveau mettre sous pression nos ratios.

C'est pour cela que nous devons persévérer dans la direction prise en travaillant sur deux volets, le Capital Social et les bénéfices mis en réserve.

Le capital de la Caisse régionale consolide les parts sociales détenues par nos sociétaires. Si le montant global des souscriptions a toujours été en croissance, le nombre de sociétaires avait baissé en 2010 et 2011.

Nous nous sommes mobilisés et, comme toujours, quand le réseau est sollicité, le résultat est là. Je me félicite que nous comptions 8 000 sociétaires de plus en 2012 et que nous poursuivions cet effort car un grand nombre de sociétaires est un gage de stabilité du capital social.

Quant aux bénéfices mis en réserve, ceux de la Caisse des Savoie sont cette année encore de bonne facture. Cependant, les caractéristiques propres de notre région nous conduisent à augmenter nos encours de crédits pour accompagner la croissance.

De manière corrélative, il est mécaniquement nécessaire de faire progresser cette capitalisation pour conserver le même ratio entre nos fonds propres et nos engagements.



Rapport moral du Président Jean-Pierre Paviet

Ces bénéfiques, qui sont le fruit du travail de tous, sont donc plus qu'une mesure d'efficience pour la Caisse régionale
Ils sont la condition indispensable à la poursuite de sa mission.

Le métier de banquier n'est pas un métier ordinaire et de tout temps notre profession a été encadrée par des règles fortes ; ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est que le respect de ces règles conditionne aussi nos capacités futures de refinancement.

En effet, nous devons attacher une importance particulière à la qualité et à la conformité de nos dossiers si nous voulons qu'ils puissent servir de support à nos mobilisations, voire à la titrisation de certains d'entre eux.

Ces contraintes techniques toujours plus denses, sont parfois difficiles à comprendre par nos sociétaires qui attendent à juste titre de nous, de la clarté, de la pédagogie et un conseil personnalisé qui défende leurs intérêts.

C'est précisément sur ces points que portait la récente mission de l'Autorité de Contrôle Prudentiel. Si le rapport définitif ne nous est pas encore parvenu, le projet dont nous disposons montre que les pratiques de la Caisse régionale sont en adéquation avec les réglementations, même si quelques améliorations sont toujours possibles.

Entre les règles qui conditionnent la pérennité de la banque et la loyauté mutualiste, la voie est étroite, mais soyez en persuadés, c'est le seul chemin qui nous permette de conserver la confiance et la fidélité de nos clients.

C'est dans ce monde nouveau, dont toutes les règles ne sont pas encore connues, que le Crédit Agricole des Savoie a entrepris de lancer son quatrième projet d'entreprise pour baliser les cinq prochaines années.

Le bien nommé **VIRTUOSE** exprime un engagement collectif contenu en une phrase où tous les mots sont importants :

« Etre durablement l'entreprise coopérative de Banque, d'Assurance et d'Immobilier au service des Femmes et des Hommes des Savoie, territoire d'Avenir ».

Avant que de développer plus avant, j'aimerais tout d'abord vous faire partager un constat.

L'ambition et le souffle qui sous-tendent ce projet ne pourraient pas exister sans le travail accompli par les collaborateurs, dirigeants et élus durant ces vingt dernières années.

Avec un Coefficient d'Exploitation qui a frôlé les 47 % en 2011, nous avons la capacité de travailler à la demande de nos élus sur la qualité de la relation client tout en préparant les relais de croissance futurs.

En ce qui concerne la relation client, force est de constater que la Caisse des Savoie née dans des circonstances difficiles, s'est reconstruite avec des procédures sécurisantes, parfaitement rodées, rigoureuses, mais parfois un peu rigides.

Pendant ce temps, nos clients, dont les vies professionnelles devenaient beaucoup moins linéaires, moins prévisibles que par le passé, commençaient à ne plus comprendre que l'on ne puisse partager pleinement leurs préoccupations.

Il fallait donc travailler à être plus réactifs, plus agiles pour réinventer la banque du quotidien, celle qu'ils désirent co-construire avec nous via les technologies nouvelles.



Rapport moral du Président Jean-Pierre Paviet

Virtuose nous en donne les moyens :

- A travers les investissements sur le terrain et l'ouverture de nouvelles agences pour couvrir un territoire qui se développe.
- A travers les investissements technologiques, et notre Direction générale a obtenu d'être l'une des Caisses AMT pilote pour migrer vers Nice dès ce printemps, afin d'utiliser au plus vite les nouveaux outils mis à notre disposition.
- A travers aussi la création de quarante nouveaux postes cette année parce que nous croyons, au rebours de nos concurrents, que la qualité du conseil de proximité nécessite une expertise humaine renforcée.

C'est grâce à ces mesures que nous pourrions envisager les relais de croissance future rendus nécessaires par les coups portés jours après jours à nos comptes d'exploitation par les mesures gouvernementales. Parfaitement en phase avec le projet du Groupe Crédit Agricole, nos choix ont pour point commun d'en faire travailler de manière transversale les diverses entités qui le composent :

Permettez-moi d'en citer quatre :

- **Crédit Agricole Financements Suisse** : exemple probant d'un développement de la Banque de Détail à l'International, initié pour répondre aux besoins de nos frontaliers et par ceux qui les connaissent : les Caisses régionales de Savoie, Centre-Est, Franche Comté et Alsace-Vosges avec l'appui technique de Crédit Agricole Suisse SA.
- **Square Habitat**, avec la constitution d'une véritable filière immobilière s'appuyant sur notre connaissance du terrain et l'expertise métier de Crédit Agricole Immobilier.
- **Crédit Agricole Assurances**, où la coopération des équipes de Centre-Est et des Savoie va nous permettre de sécuriser nos process et développer nos portefeuilles.
- **Crédit Agricole Alpes Développement** enfin, qui complète nos dispositifs en participant au capital des Entreprises de taille intermédiaire, dont le territoire épouse le croissant alpin qui va de Grenoble à Genève et qui sera un des grands axes de développement futur.

En conclusion, ces grandes lignes brossées rapidement me rendent **confiant pour l'avenir de la Caisse régionale des Savoie** :

- nous avons les fondamentaux de gestion
- nous avons un territoire dynamique
- nous avons un projet réaliste, qui indique clairement le but que nous voulons atteindre.

Et, par-dessus tout, nous disposons d'une communauté de plus de 3 000 personnes, femmes et hommes volontaires que j'aimerais remercier dans les mêmes termes que l'an dernier car ils n'ont pas démerité.

- Je félicite en premier lieu les 2 200 collaborateurs de la Caisse régionale répartis dans le réseau de proximité, le réseau spécialisé, les sites administratifs, chez Crédit Agricole Financements Suisse ou chez Square Habitat.
Dans un climat qui n'est pas tous les jours facile à vivre, ils défendent un modèle de banque différent **qui demande, en plus du travail quotidien, un véritable engagement personnel.**
- Je rends ensuite hommage à l'équipe de Direction qui, sous la gouverne de Jean-Yves Barnavon, a la tâche difficile de conduire l'action dans un environnement incertain. Ils savent anticiper, organiser et préparer les adaptations nécessaires au développement de la Caisse régionale.



Rapport moral du Président Jean-Pierre Paviet

- J'ai une profonde reconnaissance pour nos élus, ces 884 Administrateurs de Caisses locales représentés par nos Présidents qui, avec l'appui des secrétaires, nous informent et diffusent nos valeurs à travers chacun de nos cantons.
Ils sont les garants de notre ancrage territorial qu'ils cautionnent indirectement, ne l'oublions jamais, à travers leur engagement personnel, ce qui explique parfois leurs réactions passionnées.
- Je veux également remercier les Administrateurs de la Caisse régionale qui, tout au long de l'année, m'ont apporté leur soutien, leur éclairage, leurs conseils, éléments indispensables sans lesquels je ne pourrais pas mener à bien la mission que vous m'avez confiée.

Nous bénéficions à la fois dans nos Savoie d'un territoire extraordinaire et d'une Entreprise où collaborateurs, Direction Générale et élus travaillent la main dans la main.

C'est le capital le plus précieux et je m'engage à le préserver.

En étant solidaires de ceux qui connaissent des difficultés et en créant encore plus de lien entre toutes les communautés qui participent à notre économie, j'ai la conviction que nous saurons gérer ces temps troublés avec efficacité pour conserver la confiance de nos sociétaires et clients.

Mesdames, Messieurs, je vous remercie.