



Monsieur Pierre Moscovici
Premier Président
Cour des Comptes
13, rue Cambon
75100 Paris Cedex 01

Paris, le 30 juillet 2021

Réponse au rapport d'observations définitives SFIL

Monsieur le Président,

Vous avez bien voulu me faire parvenir le rapport d'observation élaboré par la Cour des comptes à l'occasion de l'examen de SFIL pour les exercices comptables 2016 à 2019 et le premier semestre 2020.

Pour l'essentiel, je partage largement les constats de la Cour des comptes, en particulier celui selon lequel SFIL remplit pleinement les missions qui lui ont été confiées par les pouvoirs publics. Comme l'écrit la Cour, notre banque de développement est effectivement un *acteur important du financement du secteur public local, sa mission de désensibilisation des prêts sensibles en large partie menée à bien, le dispositif de refinancement des grands contrats à l'export est opérationnel et les risques sont correctement appréhendés.*

Je me réjouis que la Cour des comptes souligne *le bilan positif* de l'action de SFIL au service des territoires et des grandes exportations françaises. Ce bilan est d'autant plus significatif que les résultats financiers de SFIL sont excellents malgré la crise, démontrant toute la résilience de notre modèle de banque publique de développement.

Ce bilan est la traduction de la réussite du plan Horizon 2021 qui a permis d'ancrer SFIL en tant que banque publique de développement et d'atteindre les six objectifs stratégiques fixés en 2016 :

- La valorisation du statut de banque publique de développement et sa reconnaissance partielle dans le traitement prudentiel des régulateurs ;
- Le développement des émissions EMTN SFIL pour diversifier la base d'investisseurs et optimiser le coût de financement de la banque ;
- Le développement de l'activité de refinancement export pour en faire un 2^{ème} pilier de l'activité de SFIL à égalité avec le financement SPL ;

- La pérennisation d'une rentabilité positive et suffisante pour assurer un développement autonome ;
- Le renforcement de la position de leadership acquise en partenariat avec LBP sur le financement long terme du secteur public local ;
- L'ajustement de l'organisation en lien avec la fin de l'activité de désensibilisation.

Le bilan du plan stratégique Horizon 2021 se traduit par des résultats financiers au-delà des prévisions et par des ratios solides :

Les résultats cumulés comptables et récurrents sur la période 2016/2021 s'établissent respectivement à EUR +281 millions et EUR +300 millions. Ces résultats sont nettement plus élevés que les prévisions inscrites dans le plan stratégique (EUR +141 millions et EUR +172 millions).

Les conditions de financement du groupe ont été nettement meilleures que prévues, contribuant ainsi fortement à l'amélioration de la rentabilité du groupe.

La désensibilisation des encours sensibles est désormais un sujet clos et il ne reste à mi-2021 qu'un nombre de contentieux extrêmement limité (6 contentieux). Ces excellents résultats ont permis de reprendre une partie importante du stock de provisions qui subsistait début 2016.

Même si les frais généraux sont supérieurs aux prévisions (en lien avec l'augmentation de la pression réglementaire et ses effets sur la trajectoire de coûts informatiques), notre coefficient d'exploitation moyen est de 62% sur la période contre 71% prévu. Ces très bons résultats participent à l'amélioration du ratio CET1 à fin 2021 supérieur de 3 points à la projection initiale (CET 1 au 31/12/2020 de 29,4%).

Ces résultats économiques très supérieurs aux attentes ont été accompagnés d'une dynamique permanente de transformation dans tous les domaines du fonctionnement et de la culture de l'entreprise. Je souhaiterais citer notamment l'engagement total de SFIL pour le développement durable, la réduction des niveaux managériaux et l'identification de nouveaux rôles d'encadrement, l'attention accrue aux enjeux liés à l'égalité F/H ainsi que le renforcement de la culture risque, la poursuite de la transformation digitale et le déploiement des méthodes agiles, la revue systématique des processus opérationnels et l'identification de pistes d'amélioration de l'efficacité. Enfin, ces excellents résultats ont été permis par l'engagement collectif des équipes de SFIL dont l'efficacité opérationnelle n'a pas été impactée par la crise du COVID.

Si nous partageons donc le constat des très bons résultats de SFIL, vous trouverez ci-après les remarques et précisions que nous souhaitons néanmoins apporter à certaines affirmations formulées dans le rapport de la Cour.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.



Philippe Mills

Directeur Général de SFIL

Partie 1 du rapport *SFIL CONDUIT UNE DOUBLE MISSION CONFIEE PAR L'ÉTAT : LE FINANCEMENT DES COLLECTIVITES LOCALES ET DE L'EXPORT*

Désensibilisation

Si la Cour relève à juste titre que la mission de désensibilisation a été largement menée à bien, nous la considérons comme de facto quasiment achevée avec notamment la désensibilisation le 28 juillet 2021 du dernier dossier significatif pour les collectivités locales (Collectivité Territoriale de Guyane). Dorénavant, l'encours sensible « non protégé » par le dispositif dérogatoire s'élèvera à 0.567 milliard d'euros fin 2021 à rapprocher des 8.5 milliards d'euros à la création de SFIL (-93%). Les prêts les plus sensibles des collectivités locales, à savoir ceux indexés sur l'EUR/CHF qui s'élevaient à 1,43 milliard d'euros à la création de SFIL ne représentent plus que 0,04 % de leur encours à fin 2021 ou 15 millions d'euros et auront baissé de 99%.

La résolution du dossier de la Collectivité Territoriale de Guyane met un terme à la totalité des impayés sur les crédits sensibles. Elle porte le nombre de contentieux résiduel à 6, à comparer au nombre de 223 emprunteurs ayant assigné soit une baisse de 97%.

Crédit Export

Concernant la seconde activité de SFIL, comme l'indique la Cour, *le dispositif permet de proposer des coûts de financement compétitifs aux acheteurs grâce au bénéfice de la signature de CAFFIL*, outil courant à l'étranger mais qui faisait défaut aux grands exportateurs français. Nous partageons le constat d'un bilan positif : *les volumes significatifs refinancés montrent que l'outil est utile*. Nous tenons toutefois à apporter une information complémentaire concernant l'action du dispositif en devises étrangères. Certes, SFIL, en tant que banque européenne, est structurellement plus compétitive en EUR que dans d'autres devises. Néanmoins le dispositif de refinancement est actif et efficace sur les transactions hors EUR puisque celles-ci représentent 1/3 des opérations refinancées. Il s'agit principalement d'opérations en USD dans le domaine de la croisière, de l'aviation et du spatial mais aussi du GBP avec le dossier Dogger Bank dans les ENR.

Comme évoqué par la Cour, le crédit export voit son utilisation s'accroître en période de sortie de crise : alors qu'une seule opération avait été signée par SFIL en 2020, 2021 a vu d'ores et déjà la signature de trois opérations dans trois secteurs différents : aviation, infrastructure électrique et spatial. Le nombre d'opérations signées depuis le lancement du dispositif s'élève donc désormais à 18 pour un volume de liquidité apporté par SFIL de 8.6 Mrd EUR qui a permis la conclusion de 16.1 Mrd EUR de crédit export. Par ailleurs, des opérations de montant unitaire significatif sont en négociation active. Le déroulé observé de l'année 2021 confirme donc « *les perspectives favorables* » annoncées en début d'année.

Partie 2 du rapport *UNE PERFORMANCE FINANCIERE MODESTE MAIS COHERENTE AVEC LE MODELE ECONOMIQUE DE SFIL*

Nous ne partageons pas le qualitatif de « modeste » concernant la performance financière de SFIL, le terme modéré nous semble plus approprié. En effet, SFIL affiche une rentabilité suffisante en

ligne avec son statut de banque publique de développement. Ce niveau de rentabilité s'illustre avec retour sur fonds propres moyen de 3% sur la période 2016/2020, niveau est tout à fait comparable aux autres banques publiques de développement.

La Cour indique également dans son rapport que *SFIL projette pour l'avenir des résultats récurrents en amélioration, compte tenu de l'écoulement progressif du portefeuille en extinction et d'anciens passifs coûteux qui pèsent actuellement sur sa performance*. En effet, le budget à 5 ans prévoit un résultat net cumulé sur la période 2021/2025 de EUR 339 millions à comparer à un résultat net cumulé de EUR 229 million sur la période 2016/2020, soit une augmentation de 48 %. Cette amélioration s'explique également par l'augmentation progressive de l'activité crédit export ainsi que par la bonne tenue des conditions de financement du groupe. Cette trajectoire devrait se traduire par un ratio de retour sur fonds propres supérieur à 4 % en moyenne sur la période 2021/2025. Les résultats prévisionnels sur l'année 2021 nous paraissent devoir confirmer cette tendance.

Pour conclure sur les résultats, la capacité d'émission de titres obligataires du groupe SFIL est loin d'être saturée ce qui permettra d'accompagner le plan de relance et de participer au financement de la transition écologique. Par ailleurs, l'intégration de SFIL au sein du Groupe Caisse des Dépôts sera une source de diversification et d'augmentation du volume des actifs financiers à refinancer. Ces différents éléments soutiendront le développement des revenus de SFIL dans les prochaines années.

Enfin, nous ne partageons pas l'appréciation de la Cour du bilan de SFIL dont elle rapporte la « complexité ». La structure de ce bilan est simple avec notamment un nombre très limité de catégorie d'instruments financiers ainsi qu'une répartition géographique et sectorielle concentrée sur le secteur public local français ainsi que sur le souverain français s'agissant des expositions de crédit export¹.

Concernant les recommandations n° 3 et n°5

Nous nous réjouissons que la Cour souligne l'effort de maîtrise de la masse salariale réalisé par SFIL. La diminution du coefficient d'exploitation (63% en 2020) fait partie des objectifs stratégiques de SFIL depuis sa création. Cet objectif sera reconduit dans le plan stratégique 2021-2026.

Concernant les problématiques liées à la masse salariale et aux profils clés, la pratique de « benchmark » systématique permet d'une part de s'assurer de rémunération au « juste prix » et d'autre part d'assurer une stabilité dans les profils critiques et d'éviter un décrochage par rapport aux pratiques de marché pour les compétences sensibles. SFIL se prémunit également d'une défaillance sur les fonctions critiques avec son plan de succession (taux de couverture de 95%).

¹ . Au 31 décembre 2020, l'actif de SFIL était composé (comptes consolidés établis selon le référentiel IFRS) de :

- prêts, créances et titres avec des taux vanilles comptabilisés au coût amorti ou plus marginalement à la juste valeur par capitaux propres (82 % du total du bilan au 31/12/2020) ;
- de contrats dérivés conclus uniquement à des fins de couverture du risque de taux et de change ainsi que de appels de marge associés (10% du total du bilan au 31/12/2020) ;
- de dépôts auprès de la Banque de France (3% du total du bilan au 31/12/2020) ;
- dans une moindre mesure d'un portefeuille de prêts comptabilisés à la juste valeur par résultat géré en extinction (6% du total du bilan au 31/12/2020).

Enfin, concernant le nombre de prestataires externes, le plan 2021-2026 poursuivra la baisse opérée sur la période 2016-2021.

Partie 3 du rapport UNE GOUVERNANCE ET UNE GESTION DES RISQUES ADEQUATES, DES SYNERGIES A TROUVER AU SEIN DU GROUPE CDC

Recommandation n° 7. (CDC, SFIL) Définir les synergies fonctionnelles entre la CDC et SFIL permettant des gains d'efficacité mutuels au sein des deux structures.

La Cour semble indiquer que tant SFIL que le Groupe Caisse des Dépôts ne recherchent pas des synergies suite à l'intégration de SFIL en tant que filiale stratégique. SFIL réfute cette affirmation et de nombreux ateliers communs travaillent sur ces questions. Aussi, l'examen des synergies potentielles est bien en cours. Par ailleurs, comme le rapport le relève, ces synergies sont contraintes par les réglementations applicables à SFIL par le superviseur.

Enfin, nous confirmons le projet d'un refinancement des prêts de la Banque des territoires inspiré du schéma de refinancement SFIL-LBP. Comme l'indique la Cour, *la « Banque des territoires » a été lancée par la CDC pour mieux organiser le financement local au sein du grand pôle financier public. Elle se trouve cependant dans la situation paradoxale d'offrir des prêts aux collectivités non compétitifs, en raison des conditions de rémunération du Livret A, et d'être l'actionnaire unique du véritable « prêteur public » aux collectivités locales, le dispositif SFIL/LBP.*

Ce projet de refinancement s'inscrit pleinement dans l'objectif de rationalisation des dispositifs publics et devrait constituer une source de synergie de revenus importante pour les deux entités.