

***Sud* groupe BPCE**

Congrès *Ambleteuse* 2012



Projet bancaire alternatif

Pour la socialisation du système bancaire et la mise en place d'un service public bancaire

1. Banques et marchés financiers

On a coutume de distinguer ces deux notions qui recouvrent deux réalités même si celles-ci, loin d'être imperméables l'une à l'autre, entretiennent d'étroites relations au sein du système financier. Le système financier a pour vocation de participer au financement de l'économie en mettant en relation les agents économiques qui ont des ressources excédentaires avec ceux qui en ont besoin pour financer leurs activités. Cette mise en relation peut s'effectuer de deux façons :

- ▶ Soit, en plaçant un intermédiaire - les banques - entre ces deux catégories d'acteurs. On désigne par le mot « intermédiation » cette activité. Dans ce modèle, traditionnellement, les banques évaluent et portent le risque, c'est-à-dire qu'elles analysent les demandes de crédit, décident ou non de les satisfaire, et une fois les prêts consentis les conservent dans leur bilan jusqu'à leur terme (on parle ici du modèle *originate and hold*, « octroyer et conserver » [les crédits consentis]).
- ▶ Soit, en permettant aux deux catégories d'acteurs d'entrer directement en contact sans passer par un intermédiaire. Cette rencontre s'effectue sur les marchés financiers et on parle ici de « désintermédiation ». Les marchés financiers désignent les lieux, géographiques ou non, où les différents types d'acteurs s'échangent des capitaux ou effectuent des transactions sur des actifs financiers (par exemple, des actions, des obligations ou des créances) et leurs produits dérivés (ce sont des contrats dont la valeur - et donc le risque - est « dérivée » d'un autre produit appelé « sous-jacent » qui peut être une action, une obligation, un indice boursier, un taux de change, etc.).

Jusqu'aux années 1980, la séparation entre ces deux systèmes de financement était relativement bien tranchée : les banques collectaient l'épargne et à partir de celle-ci consentaient des crédits aux ménages et aux entreprises, tandis que de leur côté les marchés financiers assuraient le financement des grandes entreprises et des sociétés avec le concours des banques d'investissement. Puis, progressivement, profitant d'un profond mouvement de dérèglementation, les banques ont relégué au second plan le financement de l'économie réelle (les ménages, les entreprises, les collectivités locales) pour aller spéculer sur les marchés financiers jugés plus rémunérateurs. L'essentiel de l'activité des marchés financiers ne concerne pas le financement de projets économiques nécessaires à l'ensemble de la société, mais la spéculation qui n'est d'aucune utilité à « l'économie réelle » et ne profite qu'à une minorité. Pour spéculer davantage, la finance a inventé de nouveaux procédés, en particulier la titrisation qui consiste à transformer des crédits bancaires en titres financiers. Les banques n'ont plus conservé les crédits et les risques mais les ont transférés en les revendant sous forme de titres. On parle ici d'un nouveau modèle bancaire dit *originate to distribute*, « octroyer et céder », appelé également *originate repackaging and sell*, « octroyer, restructurer et vendre ». Pour la banque, l'avantage est double : elle diminue son risque en sortant de son actif les crédits qu'elle a consentis et dispose de moyens supplémentaires pour spéculer.

Depuis les années 1980, le capitalisme se caractérise par la conjonction de plusieurs traits particuliers dont les principaux sont :

- la baisse de la part salariale dans le Produit Intérieur Brut,

- une intensification (benchmark, stress, souffrance) et une précarisation (flexibilité, externalisation, mutualisation...) du travail,
- la montée du chômage,
- une économie mondiale intégrée avec l'imposition par le FMI d'une politique d'austérité aux pays du Sud à travers la mise en œuvre de plans d'ajustement structurels qui impactent plus précisément les socles sociaux (services publics, retraites, santé, éducation...),
- la concentration des établissements financiers (qui deviennent *too big to fail*, « trop gros pour faire faillite »),
- le développement de la finance de marché,
- un développement de l'opacité des activités financières (avec l'apparition de nouvelles structures telles que les *hedge funds* [fonds spéculatifs souvent domiciliés dans des paradis fiscaux] au sein du *shadow financial system* ou « système financier fantôme » et la mise en place du *shadow market system* ou « système de marché fantôme » qui est un système boursier parallèle laissé sans surveillance,
- l'instauration d'un régime de croissance reposant sur la consommation et l'endettement (l'endettement privé étant la conséquence de la baisse de la part salariale).
- une dérégulation économique et financière criminogène¹,

Comme le souligne Michel Husson : « Nous ne sommes [...] pas en face d'un capitalisme gangrené par la finance mais d'un capitalisme pur, libéré de ses entraves, en grande partie grâce à la financiarisation. »² Les banques et les marchés financiers sont au cœur de cette mutation du capitalisme et il est utile de revenir sur quelques grandes étapes qui ont amené cette évolution.

2. Quelques dates significatives des grandes évolutions du monde de la banque et de la finance

Après la crise de 1929, les Etats Unis adoptent une réglementation connue sous le nom de « Glass-Steagall Act », dont la deuxième loi de juin 1933 connue sous le nom de « Banking Act » impose la séparation des banques de dépôt et des banques d'investissement. Une telle disposition est un des instruments clés du dispositif de politique de relance du président Franklin Roosevelt. En interdisant l'exercice simultané de ces deux activités par une même entité, elle réduit les risques et protège les avoirs des petits épargnants. Elle contribue également à limiter la taille des groupes bancaires américains et empêche les banques d'investissement de s'engager dans des projets trop importants en ne leur permettant plus de s'adosser aux grandes banques de dépôt. Le « Glass-Steagall Act » tiendra jusqu'au début des années 1970 où il sera

¹ Dans le deuxième numéro de *Drogues, enjeux internationaux* (octobre 2011), Nacer Lalam fait le constat suivant : « La montée en puissance progressive, depuis les années 1980, de la dérégulation de la finance mondiale a concouru et concourt à la facilité du blanchiment et in fine à la mondialisation de la criminalité. » (p. 5). Ce même auteur souligne également « l'usage par les acteurs du monde bancaire et financier de méthodes criminelles » (*ibid.*). Antonio Maria Costa, Directeur de l'Office des Nations Unis contre la drogue et le crime (UNODC) de 2002 à 2010, déclarait le 13 décembre 2009 au journal *The Observer* qu'au cours du second semestre 2008, alors que les banques connaissaient une grave crise de liquidité, 352 milliards de dollars provenant du trafic de drogue avaient été injectés dans le système bancaire. Ces liens étroits entre le crime et la finance sont exposés dans le livre de Jean-François Gayraud, *La grande fraude. Crime, subprimes et crises financières*, Paris, Odile Jacob, 2011.

² Michel Husson, *Un pur capitalisme*, Paris, Editions Page deux, 2008, p. 145.

contourné avant d'être définitivement abrogé par le *Financial Services Modernization Act*, dit « Gramm-Leach-Bliley Act », signé le 12 novembre 1999 par Bill Clinton.

En France, à la fin de la seconde guerre mondiale, le gouvernement provisoire du pays met en application le programme de mars 1944 du Conseil National de la Résistance, prévoyant notamment « l'instauration d'une véritable démocratie économique et sociale, impliquant l'éviction des grandes féodalités économiques et financières de la direction de l'économie » et « le retour à la Nation des grands moyens de production monopolisés, fruit du travail commun, des sources d'énergie, des richesses du sous-sol, des compagnies d'assurances et des grandes banques ». Ainsi, la loi du 2 décembre 1945 décide la nationalisation de la Banque de France et de quatre grandes banques de dépôt. De Gaulle avait toutefois veillé à ce que les deux plus grandes banques d'affaires (la Banque de Paris et des Pays Bas et la Banque de l'Union Parisienne) ne soient pas nationalisées et que les anciens actionnaires soient indemnisés correctement. La loi du 2 décembre 1945, reprenant pour partie la loi du 13 juin 1941 du régime de Vichy, institue un cloisonnement entre trois catégories d'établissements : les banques de dépôt, les banques d'affaires et les banques de crédit à moyen et long terme. Cette loi établit une spécialisation reposant d'une part sur l'adéquation entre les échéances des dépôts et celles des crédits (en vue de limiter le risque de transformation) et d'autre part sur une spécialisation distinguant les activités des banques d'affaires, au service des entreprises et des sociétés, des autres activités bancaires.

Plus tard, la loi du 3 janvier 1973 sur la Banque de France (appelée « loi Pompidou-Giscard » ou « loi Rothschild », allusion au fait que Pompidou fut directeur général de la banque Rothschild), élaborée sous l'impulsion de Valéry Giscard d'Estaing, ministre des Finances de l'époque, interdit au Trésor public d'emprunter directement à la Banque de France à des taux d'intérêt nuls ou très faibles³. La Banque de France ne peut donc plus financer par de la création monétaire ses investissements et ses déficits publics (ces déficits représentent le solde négatif [dépenses supérieures aux recettes] du budget de l'Etat). Le gouvernement français s'est alors tourné vers les marchés financiers, c'est-à-dire à des banques privées pratiquant des taux d'intérêt relativement élevés.

Cette disposition a été reprise intégralement dans les traités européens, notamment par l'article 104 du traité de Maastricht de 1992 (entré en vigueur le 1^{er} novembre 1993 en France après un référendum) lui-même repris en 2007 par l'article 123 du traité de Lisbonne⁴ qui interdit aux Etats signataires d'emprunter auprès de leurs banques centrales et de la Banque Centrale Européenne (BCE), c'est-à-dire qu'il interdit aux États de créer eux-mêmes leur propre monnaie. Nous sommes aujourd'hui dans une situation aberrante dans laquelle les banques privées se refinancent à un taux dérisoire auprès de la BCE pour prêter ensuite aux États à des taux nettement supérieurs voire

³ L'article 25 de la loi du 3 janvier précise que « *Le trésor public ne peut être présentateur de ses propres effets à l'escompte de la Banque de France* ». Ce qui signifie que notre pays s'est interdit de permettre à la Banque de France de financer le Trésor Public, c'est-à-dire de créer la monnaie dont il a besoin pour son développement (écoles, routes, ponts, aéroports, ports, hôpitaux, bibliothèques, etc.).

⁴ L'article 123 du traité de Lisbonne précise : « Il est interdit à la BCE et aux banques centrales des États membres, ci-après dénommées « banques centrales nationales », d'accorder des découverts ou tout autre type de crédits aux institutions ou organes de la Communauté, aux administrations centrales, aux autorités régionales ou locales, aux autres autorités publiques, aux autres organismes ou entreprises publics des États membres ; l'acquisition directe, auprès d'eux, par la BCE ou les banques centrales nationales, des instruments de leur dette est également interdite. » En clair, les États sont obligés de financer leurs investissements sur les marchés financiers.

carrément usuraires comme cela a été le cas pour la Grèce⁵. Les États et l'Union européenne se sont ainsi mis volontairement sous l'emprise des marchés financiers.

Auparavant, la loi bancaire du 24 janvier 1984 (prise sous le gouvernement de Pierre Mauroy) avait mis fin à la spécialisation des banques⁶. Cette loi a été par ailleurs adaptée aux normes européennes, notamment par les lois du 4 août et du 31 décembre 1993 et par celle du 2 juillet 1996. L'article 1^{er} de cette loi bancaire consacre la notion de « banque universelle » (appelée également banque à tout faire ou banque généraliste). Cela se traduit par la suppression des distinctions impératives entre banques de dépôt et banque d'affaires, la possibilité pour la banque et l'assurance de se mêler (on parle de bancassurance) et la faculté pour les banques de devenir agents de change. Ces modifications donnent lieu à d'importants mouvements de concentrations (on invoque la nécessité d'atteindre la « taille critique », un concept flou dont la seule vocation est de légitimer tous les projets de fusion ou absorption dans le monde bancaire, de diminuer les coûts de production, en particulier dans le domaine social et permettre aussi aux dirigeants d'augmenter leurs rémunérations).

Ainsi, le début des années 1980 a inauguré l'âge d'or du capitalisme financiarisé qui va provoquer une succession de crises et un processus de déstabilisation de l'ensemble des économies. Nous en avons un exemple particulièrement parlant avec la crise des *subprimes* de 2007 suivie de la crise des dettes souveraines survenue l'été 2011.

3. Le capitalisme financiarisé : une machine à produire des crises

La liste est longue des crises provoquées par la finance de marché mais celle des caisses d'épargne américaines (Savings & Loan) survenue en 1980, et dont le coût pour le contribuable américain est estimé à 500 milliards de dollars, préfigure les autres crises qui vont lui succéder, notamment celle des *subprimes* en 2007 et plus récemment celle des dettes souveraines de 2011. La crise des caisses d'épargne américaines est avant tout une crise financière et criminelle⁷.

La crise des *subprimes* qui a éclaté en août 2007 trouve son origine dans la spéculation réalisée par les banques et la finance à partir des prêts hypothécaires de ménages pour la plupart insolubles et dans des pratiques relevant de la criminalité. Un de ses moments forts est la faillite de la banque Lehman Brothers qui a mis en grande difficulté la plupart des grandes banques privées de la planète qui ont appelé les pouvoirs publics à la rescousse. Conscientes des risques qu'elles portaient du fait des titres pourris qu'elles détenaient, les banques ont refusé de se prêter les unes aux autres sur le marché interbancaire, ce qui a généré une crise de liquidité. Unilatéralement, c'est-à-dire sans consultation démocratique de leur population, les gouvernements américains et européens ont injecté des milliards dans les établissements financiers pour leur éviter la faillite. Mais ces aides ont été accordées sans contrepartie, les États n'imposant aucune condition aux banques et refusant dans la majorité des cas de rentrer à leur

⁵ le 15 juin 2011, le taux des emprunts 10 ans de la Grèce étaient supérieurs à 17 %.

⁶ Ne sont pas soumis à la loi bancaire de 1984 (cf. art. 8) : le Trésor, la Banque de France, la Poste, et la Caisse des Dépôts et Consignations, notamment. Cette loi qui s'inscrivait dans un processus de dérèglementation des activités financières s'est substituée aux lois de 1941 et 1945, amendées par les décrets de 1966 et 1967.

⁷ Le *General Accounting Office* (GAO) aux États Unis, l'équivalent de la Cour des comptes, a fait le constat qu'un grand nombre de caisses d'épargne en faillite ont été mises à mal par une « sérieuse activité criminelle ». (cf. Jean-François Gayraud, *La grande fraude...*, p. 152).

capital. De la même manière, en France, sans rien exiger d'elles, l'Etat a versé aux banques 10,5 milliards d'euros en octobre 2008, puis la même somme début 2009 pour aider à leur recapitalisation.

Mais une fois remises sur pied grâce à l'argent des contribuables, les banques ont repris de plus belle leurs activités comme avant sans changer le moins du monde leurs pratiques nocives. Elles ont recommencé à verser des bonus exorbitants. Elles ont renoué avec leurs activités spéculatives en s'attaquant cette fois aux dettes des Etats. Le résultat de tels agissements ne s'est pas fait attendre avec la crise de la dette grecque de l'été 2011. Cette crise a gagné l'ensemble des Etats européens et s'est accompagnée de la mise en place de plans d'austérité d'une brutalité jamais atteinte ces dernières années. En effet, sous la pression de la troïka (la Banque Centrale Européenne, la Commission européenne et le FMI), le gouvernement grec a capitulé et a imposé à sa population des efforts aussi injustes qu'inefficaces : diminution des salaires et des pensions, suppression de postes de fonctionnaires, casse des services publics, le tout naturellement en maintenant les dépenses d'armement, les exonérations fiscales dont bénéficient les grands armateurs, les grosses fortunes expatriées et l'église orthodoxe qui est le plus gros propriétaire foncier du pays.

L'ampleur de la crise des dettes publiques a suscité des mouvements citoyens pour procéder à un audit de ces dettes publiques et réfléchir à la mise en place d'un système bancaire au service de l'ensemble des besoins de la population. Avant de distinguer en quoi ce système bancaire alternatif se distingue du système bancaire actuel en ce qui concerne ses finalités, son organisation et son fonctionnement, il convient de préciser les principes respectifs sur lesquels reposent ces deux systèmes.

4. Dogmes libéraux versus principes éthiques

L'identification des dogmes libéraux sur lesquels repose le capitalisme financiarisé qui a vu le jour il y a une trentaine d'années est particulièrement utile. Elle est édifiante car elle fait apparaître au grand jour les motivations profondes des tenants et instigateurs d'un tel système tout en mettant en évidence les effets désastreux découlant de l'observance de ces postulats.

On peut schématiquement regrouper ces dogmes dans une constellation qui rassemble :

- ▶ **la concurrence** (libre et non faussée, est-il précisé parfois et qui de fait exclut les pauvres),
- ▶ **la dérèglementation** (c'est-à-dire la démolition méthodique des dispositifs réglementaires et prudentiels encadrant le fonctionnement des banques et de la finance au motif que moins il y a de règles, mieux ça fonctionne...),
- ▶ **l'opacité** (avec en particulier le secret bancaire et les paradis fiscaux propices à la dissimulation et au blanchiment de l'argent sale).

La faillite du système financier actuel rend urgente la mise en place d'un système financier alternatif et nécessite de définir les principes de fondation qui pourraient être :

- ▶ **La solidarité**, en prenant en compte en particulier l'éthique de la vulnérabilité.
- ▶ **La réglementation stricte** des activités bancaires et financières avec l'affirmation du primat de la responsabilité sur la liberté.

- ▶ **La transparence**, avec l'ouverture et la publicité des livres de comptes des banques et la fin du *shadow financial system* (l'ensemble des institutions financières agissant hors régulation).

A partir de tels principes, il est possible de bâtir un projet bancaire alternatif qui nécessite « une *déprivatisation intégrale* du secteur bancaire », pour reprendre l'expression de Frédéric Lordon⁸, en vue de la socialisation de l'intégralité du système bancaire. Ce projet, validé lors du dernier congrès de Solidaires de juin 2011 à Villefranche-sur-Saône, diffère de celui porté par la CGT, Attac, le Front de Gauche et certains économistes comme Dominique Plihon qui préconisent la création d'un pôle bancaire et financier public. Ainsi, le projet de pôle financier public de la CGT préconise de « soustraire une partie de la sphère financière à l'emprise des marchés financiers »⁹. Selon cette conception, le système financier français serait constitué de 3 composantes : le pôle financier public (réunissant la CDC, la Banque de France, la Banque Postale, le Crédit Foncier, OSEO, UBIFRANCE, la Coface, l'Agence française de développement et la partie française de Dexia), les banques mutualistes (les Caisses d'épargne, les Banques Populaires, le Crédit Mutuel, le Crédit Agricole) et les grandes banques privées (la BNP, la Société Générale, le Crédit Lyonnais). Ce projet de pôle financier public est actuellement porté par le collectif « Pour un pôle financier public au service des Droits ».

Quant au projet de socialisation, il est défendu notamment par Frédéric Lordon, Michel Husson, le Comité pour l'Annulation de la Dette du Tiers Monde.

5. Pour la socialisation du système bancaire : Les propositions de *Sud BPCE*

Si l'on considère que la monnaie, l'épargne, le crédit et le système dans lequel ils s'inscrivent sont des biens publics, et si l'on sait que la sécurité des encaisses monétaires de la population et la préservation de l'intégrité du système des paiements sont indispensables, alors l'instauration d'un service public bancaire s'impose comme une nécessité. Dans la période actuelle, la mise en place d'un système socialisé de l'épargne et du crédit nécessiterait deux préalables :

- ▶ « un assainissement transparent, efficace et radical du secteur financier ainsi que de celui des responsables publics qui ont trahi la confiance de la population »¹⁰,
- ▶ un audit citoyen de la dette publique afin d'identifier la partie illégitime et illégale qui ne doit pas être remboursée¹¹.

⁸ Frédéric Lordon, « L'effarante passivité de la « re-régulation financière » », in *Changer d'économie*, les économistes atterrés, Les liens qui libèrent, 2011, p. 242.

⁹ « L'urgente nécessité d'un pôle financier public », *Plus forts ensemble* (mensuel des adhérents de la CGT Finances), janvier 2009 – hors-série, pp. 8-11.

¹⁰ Nous reprenons ici une formule de James K. Galbraith provenant de sa déclaration du 4 mai 2010 devant la Sous-Commission judiciaire sur le crime et la drogue du Sénat américain.

¹¹ Une dette illégitime est une dette contraire à la politique publique, injuste, inadaptée ou abusive. Elle est la conséquence d'un rapport de force entre un pays et ses créanciers. Un pays ne peut être contraint de la rembourser dans la mesure où les conditions dans lesquelles elle a été contractée violent la souveraineté de l'Etat et les droits humains. Une notion plus large de dette illégitime met en avant les conditions qui ont conduit un pays à accumuler une dette élevée et à se mettre dans les mains des marchés financiers. Ici l'illégitimité trouve sa source dans trois mécanismes : des dépenses élevées ayant le caractère de cadeaux faits au capital ; un niveau bas de la fiscalité directe (impôts sur le revenu, le capital et le profit des entreprises) et sa très faible progressivité ; une évasion fiscale

Nous utilisons le mot socialisation de préférence à celui de nationalisation pour souligner que l'essentiel à nos yeux concerne le contrôle citoyen avec un partage de décision entre les dirigeants, les représentants des salariés, des clients, d'associations, des élus locaux et des représentants des instances bancaires nationales et régionales.

Voici quelques propositions de mesures concernant l'organisation et le fonctionnement de ce que pourrait être un système bancaire socialisé.

Sur l'organisation

- ▶ socialiser l'ensemble du secteur bancaire
- ▶ séparer les banques de financement et d'investissement (BFI) des banques de dépôt et obliger ces banques à respecter un taux obligatoire de détention des titres publics
- ▶ interdire les transactions avec les paradis fiscaux
- ▶ permettre à la BCE et aux banques centrales de prêter directement aux États (ce qui nécessite de rompre radicalement avec la logique des traités de Maastricht et de Lisbonne)
- ▶ organiser des relations entre les différentes structures financières reposant non plus sur la concurrence mais sur la complémentarité et la solidarité et en assurant une couverture de l'ensemble du territoire
- ▶ développer une spécialisation lorsque les activités le nécessitent (ex : les collectivités locales, les établissements publics, les PME, les associations, etc.)
- ▶ dédier l'activité bancaire à l'intérêt général avec entre autres missions de faciliter la transition d'une économie capitaliste, productiviste à une économie sociale et écologique

Sur le fonctionnement

- ▶ soustraire l'économie et les États à l'emprise des marchés financiers (abrogation de l'article 63 du traité européen)
- ▶ limiter les prises de risque
- ▶ mettre en place une taxe sur les transactions financières
- ▶ interdire la titrisation, les marchés de gré à gré, l'effet de levier et les activités spéculatives
- ▶ interdire les bonus, les stock-options, les retraites « chapeau » et autres avantages injustifiés dérogatoires (Instaurer un RMA Revenu Maximum Autorisé)
- ▶ interdire les Partenariats Public-Privé (PPP)
- ▶ interdire la transformation des dettes privées en dettes publiques et mettre un terme à la socialisation des pertes
- ▶ définir un taux privilégié pour les emprunts de collectivités locales, les établissements publics et les organismes de logement social
- ▶ inscrire dans la comptabilité des grosses entreprises et des grosses sociétés un poste consistant en un prélèvement obligatoire (contribution sociale et solidaire) pour dégager des ressources destinées au financement des acteurs publics en charge de réaliser les investissements publics. Ce « prêt » serait rémunéré à un taux faible ou nul et serait remboursé sur une durée longue. Ces sommes pourraient constituer des réserves en cas de faillite ou d'impossibilité pour les sociétés d'acquitter leurs impôts et autres contributions
- ▶ commercialiser des produits simples et sans risque pour le client (Proposition aux clients de produits simples et sans risques, en adéquation avec leurs besoins)

importante. Les prêts toxiques aux collectivités et aux établissements publics, et particulièrement les surcoûts qu'ils génèrent sont un exemple récent de cette dette illégitime.

- ▶ permettre au personnel des établissements financiers d'assurer à la clientèle un authentique service de conseil et rompre avec les politiques commerciales agressives de vente forcée (avec benchmark, challenges, etc...) aux conséquences délétères tant pour les usagers que pour les salariés des banques
- ▶ privilégier un service de proximité et de qualité rompant avec les politiques d'externalisation menées actuellement
- ▶ pratiquer une véritable transparence avec l'ouverture des livres de comptes des banques
- ▶ désigner démocratiquement des instances dirigeantes et associer les représentants des salariés, des clients, d'associations, les élus locaux et les représentants des instances bancaires nationales et régionales à la prise de décision
- ▶ mettre en place un véritable contrôle des activités bancaires
- ▶ supprimer les évaluations par les agences de notation

En conclusion, comme dans beaucoup d'autres domaines, il s'agit de faire vivre auprès des populations, l'idée même qu'un projet alternatif bancaire, dans lequel la banque est un outil au service de ses usagers (particuliers, entreprises, collectivités territoriales et établissements publics, ...) est non seulement possible mais nécessaire !