

CHAPITRE



TREIZE TÉMOIGNAGES SUR LA CRÉATION ET L'ÉMISSION DES BILLETS IEOM



Détail de la maquette du recto
du billet de 10 000 francs CFP
émis par l'IEOM en 1986.

« **Le passage du franc CFP à l'euro dans les TOM... ou chronique d'un scénario suspendu...** » p. 58

par Thierry Cornaille, directeur de l'IEOM à Paris de septembre 2002 à janvier 2006,
directeur général de la Société Immobilière de Nouvelle-Calédonie (SIC) de mars 2006 à février 2014,
membre du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie depuis juin 2014

« **Les plus beaux billets du monde ?** » p. 59

par Patrick Besse, directeur de l'IEOM de février 2006 à septembre 2012

« **Présentation de la nouvelle gamme de billets à l'hôtel de Matignon** » p. 61

par Francis Roche Toussaint, directeur adjoint au siège de l'IEOM de septembre 2007 à septembre 2013

« **Une expérience peu commune** » p. 62

par Sophie Eugène, graphiste des nouveaux billets en francs CFP

« **Le requin** » p. 64

par Thierry Beltrand, directeur de l'agence IEOM de Nouméa de septembre 2009 à septembre 2013

« **Nouveaux francs CFP : une gamme résolument moderne** » p. 65

par Emmanuel Devaux, directeur commercial à la direction générale de la Fabrication des billets
de la Banque de France

« **Au cœur du projet** » p. 66

par Valérie Macabies, responsable adjointe de division au siège de l'IEOM de novembre 2009 à juillet 2014

« **Le franc CFP 2014 : une réussite collective en Nouvelle-Calédonie !** » p. 67

par Charles Apanon, directeur de l'agence IEOM de Nouméa

« **L'histoire d'une équipe soudée** » p. 68

par Joseph Boesari, Marjorie Richaud, Françoise Jouneau et Jason Wahoo
du service de l'émission de l'agence IEOM de Nouméa

« **Une campagne de proximité pour les archipels éloignés** » p. 70

par Pierre-Yves Le Bihan, directeur de l'agence IEOM de Papeete

« **Une découverte insolite à Futuna** » p. 73

par Guy Delamaire, directeur de l'agence IEOM de Mata'Utu

« **Les formations à l'authentification des nouveaux billets** » p. 74

par Anthony Bouguier, volontaire de Service civique à l'agence IEOM de Mata'Utu

« **Communiquer sur la nouvelle gamme, ou comment réaffirmer la valeur de lien du franc CFP
entre les territoires français du Pacifique** » p. 75

par Didier Blanchard, directeur de l'agence de communication *On En Parle !*

Le passage du franc CFP à l'euro dans les TOM... ou chronique d'un scénario suspendu...

Dès 1999, les députés néo-calédoniens Jacques Lafleur et Pierre Frogier ont émis le souhait de voir la Nouvelle-Calédonie renoncer au franc Pacifique pour adopter l'euro afin, disaient-ils, de « favoriser son développement économique et social ».

En réponse, le ministre Dominique Strauss-Kahn indiquait que la Nouvelle-Calédonie était engagée dans un processus de réforme institutionnelle et qu'il convenait au préalable de bien mesurer la portée d'une introduction de l'euro et de s'assurer de sa conformité à l'intérêt et au souhait de la majorité de ses habitants. C'était donc bien une première fin polie de non-recevoir...

Quelques années après, le débat sur l'introduction de l'euro s'est ravivé pendant la campagne présidentielle de 2002. La thèse de l'introduction de l'euro est fortement soutenue par les milieux économiques et par les responsables politiques du « Rassemblement », qui s'appuient notamment sur les rapports et déclarations du professeur Christian de Boissieu ou de l'ancien commissaire européen Yves-Thibault de Silguy. Les arguments généralement invoqués par ces partisans de l'introduction de l'euro sont :

- la fixation irréversible de la parité euro/franc CFP ;
- la stabilité et la crédibilité de la nouvelle monnaie sur le plan international ;
- la présence de l'euro dans le Pacifique.

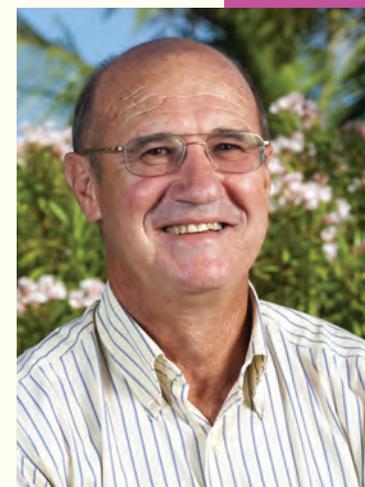
En juillet 2003, le président Jacques Chirac en visite en

Nouvelle-Calédonie, déclare que le passage à l'euro serait possible à condition que les trois territoires du Pacifique expriment explicitement ce souhait.

Un groupe de travail est alors mis en place (ministères des Finances, de l'Outre-mer, des Affaires étrangères, Banque de France et IEOM), auquel j'ai activement participé en ma qualité de directeur de l'IEOM à Paris. Un rapport sera établi²⁹ permettant aux autorités locales de prendre connaissance des conséquences juridiques, économiques, fiscales, douanières... d'une introduction de l'euro et précisant que la décision reviendrait *in fine* aux autorités européennes.

En janvier 2005, je suis chargé de répondre aux questions techniques de la délégation néo-calédonienne participant au Comité des signataires. Tous les élus ont été intéressés par le sujet et un peu surpris de me retrouver devant eux. Mais durant cette année 2005 un seul territoire, la Polynésie française, a émis le vœu de passer à l'euro, la collectivité de Wallis-et-Futuna indiquant qu'elle suivrait la position de la Nouvelle-Calédonie. Bien qu'à l'origine de cette démarche, la Nouvelle-Calédonie n'a finalement pas exprimé officiellement sa position en raison, vraisemblablement, des discordances politiques de l'époque et de l'approche des échéances institutionnelles d'importance. On ne choisit pas une nouvelle monnaie pour une période limitée dans le temps... !

Au total, ces études ont été une expérience particulièrement enrichissante pour moi au travers d'échanges avec de nombreux experts tant à Paris qu'à Bruxelles. J'ai ressenti aussi une certaine fierté en tant que Néo-calédonien, directeur de l'IEOM à Paris après trente ans de vie professionnelle passée dans cette banque centrale des territoires français du Pacifique...



Témoignage de Thierry Cornaille

Directeur de l'IEOM à Paris de septembre 2002 à janvier 2006, directeur général de la Société Immobilière de Nouvelle-Calédonie (SIC) de mars 2006 à février 2014, membre du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie depuis juin 2014

29- Rapport inter-administrations (groupes de travail juridique et économique) « Introduction de l'euro en Nouvelle-Calédonie, en Polynésie française et à Wallis-et-Futuna » (2004).



Témoignage de Patrick Besse

Directeur de l'IEOM
de février 2006
à septembre 2012

Maquette originale du recto du billet
de 10 000 francs CFP de 1986,
œuvre de Pierrette Lambert.



Les plus beaux billets du monde ?

Aussi loin que remontent mes souvenirs, notamment lors de mon premier séjour en Polynésie, il est bien certain que la beauté des paysages, des fonds marins (et de leur faune), des fleurs, des cultures différentes d'un archipel à l'autre... se retrouvaient sur les billets de l'IEOM, d'aucuns n'hésitant pas à les qualifier de « plus beaux billets du monde ». Je ne sais si on peut aller jusque là, mais il est vrai qu'ils étaient beaux.

Quand, des discussions en Nouvelle-Calédonie, émergea la mise en application des dispositions de l'accord de Nouméa relatives aux signes identitaires, il apparut rapidement que l'un des points les plus faciles à mettre en œuvre, vu du côté politique, était celui du graphisme des billets de banque. Vu de la fenêtre des responsables de l'Institut d'émission, c'était à la fois un moment de tristesse à l'égard de « notre » gamme historique et l'annonce d'une période difficile. Cependant, instruits par l'expérience de l'introduction de l'euro dans les DOM, nous savions que ce projet allait être riche en idées et en réflexions et donnerait matière à rapprochement entre siège et agences et aussi entre les agents. De plus, à la différence de l'euro, nous étions responsables de la totalité de l'opération, de la conception des billets à leur mise en circulation. Les équipes furent ainsi faciles à motiver : c'est une expérience que l'on ne fait en général qu'une fois dans sa vie professionnelle.

Les quelques-uns d'entre nous qui avions en

mémoire les opérations euro se sont attelés à la tâche rapidement, même si les décisions politiques n'étaient pas encore prises. Il fallait devancer l'appel, réfléchir à l'organisation des travaux et préparer la conception des futurs billets. Sur ce dernier point, l'appui de la direction générale de la Fabrication des billets de la Banque de France fut déterminant. Sur le premier point, nos expériences et notre connaissance du terrain nous permettaient de faire face.

Si la gestion interne du projet ne posa pas de problème majeur grâce à la réactivité et à la capacité de réflexion et d'engagement des équipes, la gestion du domaine politique externe fut plus compliquée. En effet nous allions concevoir et fabriquer des billets de banque, produits techniquement complexes et qui doivent répondre à des critères très précis, tout en restant dans des coûts acceptables. Tout ceci était inconnu des décideurs qui peuvent avoir une vision politique peu compatible avec lesdits critères et les techniques de fabrication. Il a donc fallu mettre en œuvre, tant à Paris que dans chaque collectivité du Pacifique, toute une stratégie de gestion amont de ce projet et d'explication auprès des tutelles et des décideurs politiques locaux. Je garderai le souvenir de réunions à haut niveau où il m'a fallu combattre des idées telles que celle de conserver une face de l'ancienne gamme avec une face de la nouvelle...

Notre argumentaire fut bien étayé par le fait que la nouvelle gamme allait coûter beaucoup moins cher puisqu'elle serait fabriquée selon les standards des billets actuels, ce qui n'était plus le cas de l'ancienne gamme. Le fait que soient choisies les propositions d'une graphiste établie en Nouvelle-Calédonie a été

un atout important ; sa capacité de discussion avec les spécialistes de la Banque de France en a été un autre. Le projet se doublait d'évolutions internes fortes avec le changement des matériels de tri des billets, voire de destruction. Ceci, bien sûr, sans oublier toute la communication qu'il allait falloir mettre en œuvre. Bref, un projet qui englobait plusieurs autres, avec de nombreuses contraintes croisées.

Bien sûr, il y a eu des discussions entre nous, notamment sur le choix de certains motifs, en particulier le fameux requin³⁰ que je trouvais trop proche d'un autre requin mécanique de bande dessinée, ce qui me paraissait incompatible avec le sérieux d'un billet de banque ! Mais l'implication de tous à l'IEOM, en agence et au siège, à la Fabrication des billets de la Banque de France, chez nos partenaires banquiers, transporteurs de fonds, forces de l'ordre, chez nos tutelles, chez les fournisseurs de matériels... a fait de ce projet une réelle réussite et un sans-faute. Je rends un hommage tout particulier aux équipes de caisses des agences, aux directions de celles-ci et à l'équipe du siège qui a mené ce beau projet depuis le début. Passant, à titre privé, en Nouvelle-Calédonie quelques semaines après la mise en circulation des nouveaux billets, je n'ai finalement pas eu de regret car cette nouvelle gamme est belle, très belle... peut-être même la plus belle du monde !

30- Voir témoignage de Thierry Bertrand page 64.



Témoignage de Francis Roche Toussaint

Directeur adjoint
au siège de l'IEOM
de septembre 2007
à septembre 2013

Présentation de la nouvelle gamme de billets à l'hôtel de Matignon

Le graphisme des billets fait partie intégrante de l'accord de Nouméa du 5 mai 1998, au titre des signes identitaires du pays avec le nom, le drapeau, l'hymne, la devise qui « devront être recherchés en commun pour exprimer l'identité kanak et le futur partagé entre tous ».

Pour la conception du graphisme des billets, un concours a été organisé en novembre 2007 dont les résultats ont fait l'objet d'une loi du pays promulguée le 30 septembre 2010. À sa suite, le Conseil de surveillance de l'IEOM a décidé le 8 décembre 2010 de lancer le projet de renouvellement des anciens billets. Il m'a été demandé de le présenter au Comité des signataires de l'accord de Nouméa qui s'est tenu le 8 juillet 2011 à l'hôtel de Matignon sous la présidence du premier ministre, François Fillon. Le Comité devait approuver une gamme unique pour les trois collectivités du Pacifique avec une face calédonienne, une face polynésienne et pour Wallis-et-Futuna des signes identitaires figurant sur chacune des faces.

Le Comité se réunissait dans un lieu magnifique : la chapelle de l'hôtel de Matignon qui a conservé son superbe décor doré du XVIII^e siècle.

J'étais accompagné par Emmanuel Devaux, directeur commercial de la Fabrication des billets de la Banque de France. Avant la réunion, nous avons

pu assister à un moment rare : la coutume faite dans le hall d'entrée de la chapelle entre le sénateur, Pascal Sihaze et le premier ministre, François Fillon. Ce sénateur avait apporté un chambranle entouré d'un manou, un coupon d'étoffe. Ce fut un échange de mots très aimables pour, selon la tradition kanak, se connaître et se reconnaître. Le sénateur acheva son discours en priant le premier ministre de « saluer de sa part son grand chef ».

Puis les membres des délégations pénétrèrent dans les ors de la chapelle pour examiner les sujets à l'ordre du jour : les transferts de compétences, la réflexion stratégique sur la filière minière et industrielle du nickel et les signes identitaires.

À l'issue de mon intervention, le Comité des signataires approuva le dispositif, proposé par l'IEOM, d'une gamme unique de billets pour le Pacifique avec la nécessité de recueillir l'avis de la Polynésie française et du territoire de Wallis-et-Futuna.

La création de la nouvelle gamme de billets en francs CFP était lancée sous les meilleurs augures, dans un lieu historique, en respectant les règles de la tradition kanak.

Une expérience peu commune

Travailler jour après jour sur un projet tel que la création d'une gamme de billets, est l'expérience la plus enrichissante et exaltante que j'ai pu vivre en tant que graphiste. Sans compter les moments de doute et d'angoisse face à la difficulté et à l'ampleur de la tâche, mais fort heureusement, ces incertitudes ne sont venues que progressivement. Malgré ces périodes, peut-être propres à tout créateur, je n'ai à aucun moment regretté le choix de m'être lancée dans cette gigantesque aventure qui représentait pour moi beaucoup plus qu'un travail. En arrière plan de ce contrat, il y avait aussi une reconnaissance de la Nouvelle-Calédonie, dont je n'étais pas native mais où j'avais choisi de poser mes valises en juillet 1989. Cette considération m'a portée pendant toute la durée de ces mois de labeur mais aussi bien après.

Deux années s'étaient écoulées suite au concours des signes identitaires pour le nouveau graphisme des billets de banque, où j'avais remporté deux premiers prix pour les billets de 500 et 5 000 francs CFP et deux deuxièmes prix pour les billets de 1 000 et 10 000 francs CFP, quand je reçus un appel du directeur de l'IEOM, me proposant de travailler sur la nouvelle gamme de billets pour les territoires français du Pacifique. Je devais garder les grandes lignes, c'est-à-dire les thématiques, les couleurs, l'architecture, le style graphique ainsi que les motifs que j'avais choisis librement en 2008 pour le concours et je devais y intégrer des signes identitaires de

Wallis-et-Futuna ainsi que de la Polynésie française, tout en respectant un cahier des charges très strict. Il m'a fallu faire de nombreuses recherches iconographiques afin de représenter au plus juste, tout en restant dans une certaine cohérence, les deux autres collectivités. J'ai eu la chance de travailler dans le passé à Tahiti, ainsi que de vivre à Wallis plus d'une année. La difficulté était de trouver suffisamment de motifs symboliques afin d'offrir un large choix qui parlerait à la sensibilité de tous, sans entraîner de polémique.

Les premières semaines, j'avais eu carte blanche dans mon travail créatif ainsi que dans la mise en page des illustrations relatives à la Polynésie et à Wallis-et-Futuna. Je fis beaucoup de croquis et de dessins préparatoires avant de m'arrêter sur ceux qui seraient choisis. Presque chaque vendredi soir, accompagnée de Thierry Beltrand (alors directeur de l'IEOM à Nouméa), et de Pascal Richer (directeur adjoint), nous participions à une vidéoconférence avec la Banque de France. Ce fut mes premiers contacts avec les techniciens du service Produits nouveaux de la Fabrication des billets. À chaque rendez-vous hebdomadaire, le projet s'affinait et mon espace de liberté se rétrécissait devant les impératifs de fabrication. Je remarquais que certains dessins qui me semblaient faciles à reproduire, devenaient un véritable casse-tête face aux exigences particulières des procédés d'impression fiduciaire avec lesquels ils seraient représentés. Il me fallait aussi tenir compte des espaces réservés aux signes de sécurité particulièrement nombreux et spécifiques. Pendant les trois mois d'un travail pas tout à fait solitaire à Nouméa, puisque Thierry



Témoignage de Sophie Eugène

Graphiste
des nouveaux billets
en francs CFP
(photo : Rémy Moyen)

29- Rapport
inter-administrations
(groupes de travail
juridique
et économique)
« Introduction
de l'euro en
Nouvelle-Calédonie,
en Polynésie française
et à Wallis-et-Futuna »
(2004).

Beltrand a toujours été présent quand j'en avais besoin, j'avais donné naissance à des prémaquettes très évoluées et déjà assez proches de ce que seraient les futurs billets des trois territoires, mais je ne devinais encore rien du travail qui allait suivre. Je fus, à ce moment-là, invitée à me rendre à Chamalières, au cœur même de la Fabrication des billets de la Banque de France. Je rencontrai ainsi toutes les personnes qui avaient orienté et suivi l'élaboration de mes prémaquettes. Bien que je reçusse un accueil très chaleureux, mes premières heures dans les locaux de la Banque de France furent plutôt déroutantes. Ce monde si éloigné du mien me surprenait et m'intimidait un peu. Je compris très vite que j'étais face à des personnes passionnées, attentives à mon travail, dans le désir de me guider au mieux et de comprendre exactement mes intentions. Je m'installai sur le bureau prévu à cet effet dans l'espace réservé aux photgraveurs et infographistes, le travail en groupe pouvait commencer. Je me lançai dans un décorticage minutieux de tous les éléments entrant dans la mise en page des billets, chaque étape ayant une importance cruciale. Le choix et l'ajustement des couleurs nous demandèrent trois jours puis il y eut encore une longue réflexion sur les transvisions, sur le filigrane, sur certains motifs, sur les espaces réservés aux signes de sécurité. Je consacrai ainsi beaucoup de mon temps, avec chaque technicien, à faire et refaire les dessins jusqu'à obtenir un résultat qui nous convienne, tant sur le plan visuel que technique.

Au fur et à mesure des jours qui passaient, je comprenais mieux les impératifs de la fabrication

d'un billet, je me rendais compte aussi que la place réservée à la créativité, même si elle avait été très largement possible et encouragée au début du projet, se trouvait bridée et contrôlée pour s'adapter à un produit fini très complexe et secret. Les quinze jours en immersion dans le monde de la fabrication fiduciaire ont été nécessaires et indispensables pour le passage de la prémaquette à celui de la maquette.

En fin 2011, au moment de quitter cet univers, ce qui ne se fit pas sans émotion et sans regret, je laissais derrière moi un travail très abouti mais qui nécessitait encore beaucoup d'heures d'ajustement. Je continuai encore pendant quelques semaines à donner mon avis et apporter quelques modifications. Puis il y eut un grand silence. Un appel de l'IEOM m'informa que les billets sortiraient le 20 janvier 2014. De longs mois étaient passés et j'avais déjà pris de la distance avec toutes les émotions vécues durant toutes les étapes du projet. Je n'arrivais pas à imaginer mon ressenti le jour J de la mise en circulation de la nouvelle gamme. Bien qu'ayant déjà vécu, à travers mon travail artistique, l'œil critique d'autrui, je sentais une réticence intime et stressante et j'appréhendais le moment à venir. Il y a une différence entre une galerie, un studio de publicité et toute une population.

Cela est arrivé dans une station-service, sur la route qui monte vers le Nord, vers la brousse comme on dit ici. Pas si loin de l'endroit où je suis tombée sous le charme de ce pays, il y a presque vingt-cinq ans maintenant. Deux billets de 5 000 francs CFP qui passent de la main d'un inconnu à la main d'une pompiste diligente. Ils font des commentaires et je

les écoute furtivement. Ils ne devinent rien de mon indiscretion et de mon trouble. Ceux-là sont sous le charme. C'est idiot, je suis émue, pas fière, non, juste émue et j'ai une pensée très forte pour toutes les personnes qui m'ont entourée à Chamalières, à Nouméa pendant l'élaboration de ce travail hors norme. Cet instant « cadeau », j'aimerais le partager avec eux maintenant. Leur rendre un peu de ce qu'ils m'ont apporté. Je remonte dans ma voiture et reprends ma route à travers les plaines rousses de l'Ouest. Quelque chose a changé en moi. Mais je n'en dirai pas plus...

L e requin

Dans les trois mois qui nous étaient impartis, Sophie Eugène (la graphiste de la nouvelle gamme), Pascal Richer (mon adjoint) et moi-même, devions concevoir, notamment, deux propositions pour la face polynésienne de chaque coupure. Pour cela, la seule base de départ dont nous disposions était : le thème général (faune aquatique par exemple pour le billet de 5 000 francs CFP) et la couleur dominante de chaque coupure.

Quand vint le tour du billet de 5 000 francs CFP, Sophie nous proposa comme motifs principaux : la tortue d'une part, et le requin d'autre part.

Un consensus émergea rapidement entre nous trois sur la tortue (symbole de Bora-Bora, elle est la sagesse, la fidélité, la fécondité et la longévité). Par contre, le requin se heurta aussitôt à la réticence de Pascal. Je tentai, avec Sophie, de le convaincre de « dépasser » la référence « triviale » aux « requins de la finance », à l'affairisme... ; en mettant en avant que, pour les Polynésiens, le requin est un animal positif : il participe à l'équilibre du lagon en éliminant les poissons blessés ou malades et représente la justice, les ancêtres, la tradition.

Mais le coup de grâce fut porté lors de la visioconférence hebdomadaire, lorsque nos interlocuteurs parisiens, fort embarrassés par le choix du requin (rappelons qu'à cette époque, la crise financière de 2008 était encore dans tous les esprits...), firent en outre valoir qu'il faisait un peu trop penser au petit sous-marin en forme de requin qui orne la couverture de la bande dessinée

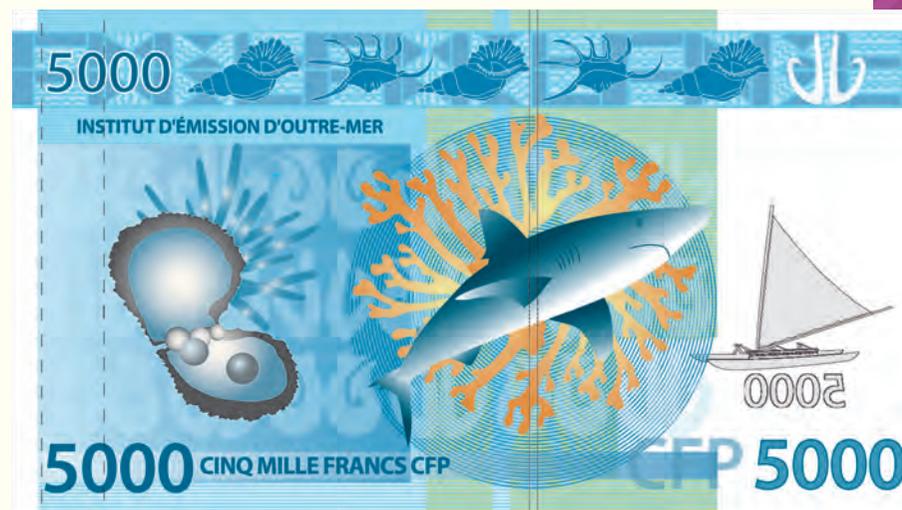
« Tintin - le trésor de Rackham le Rouge ». Ils nous demandèrent donc un motif de remplacement... Ce fut la raie (qui, nageant comme si elle volait, représente la liberté).

Finalement, loin de nos propositions initiales, c'est finalement le napoléon, gros poisson de récif, qui figure aujourd'hui sur le billet de 5 000 francs CFP, cependant que la tortue et la raie figurent sur celui de 1 000 francs CFP. Quant au requin, qui fait l'objet désormais d'une protection particulière en Polynésie, il a bel et bien disparu des billets en francs CFP... à ma grande déception !



Témoignage de Thierry Beltrand

Directeur de l'agence IEOM
de Nouméa de septembre 2009
à septembre 2013



Projet non retenu
pour le verso du billet
de 5 000 francs CFP 2014.



Témoignage d'Emmanuel Devaux

Directeur commercial
direction générale
de la Fabrication des billets
Banque de France

Nouveaux francs CFP : une gamme résolument moderne

Avec plus de quarante ans d'existence pour les plus anciens et presque trente pour les plus récents, les billets de la gamme IEOM donnaient l'impression d'avoir toujours existé et d'être appelés à perdurer. Plus de deux générations d'imprimeurs ont manipulé ces feuilles avec leurs billets de taille imposante, à la riche palette de couleurs et chargés de détails, dont la conception dite « trait sur trait », est si caractéristique de l'école française du billet de banque.

Ainsi, quelle ne fut pas notre surprise lorsque nous avons été contactés par l'IEOM pour travailler sur ce qui allait devenir sa future gamme de billets. De surcroît, les conditions de réalisation de cette dernière allaient nous amener à sortir de nos schémas habituels. Ainsi, d'une gamme accrochée à l'histoire, nous allions faire un bond dans le présent, voire dans l'avenir. En effet, nous avons non seulement prévu d'emblée d'utiliser les dernières nouveautés disponibles dans le domaine des sécurités fiduciaires afin de proposer un niveau de sécurisation à l'état de l'art, mais aussi de nous servir des nouvelles technologies à notre disposition pour pouvoir travailler à distance avec la maquettiste Sophie Eugène résidant en Nouvelle-Calédonie. Cette nouvelle gamme était résolument née sous le signe de la modernité. Sa conception a intégralement été réalisée sur ordinateur, mais surtout, internet et la visioconférence nous ont permis d'échanger

avec l'IEOM et la graphiste, en faisant abstraction totale des distances. Je me souviens encore de ces visioconférences matinales au cours desquelles nous pouvions profiter du coucher de soleil sur Nouméa alors que nous commençons à peine notre journée. Que d'échanges passionnants et enrichissants pour trouver l'équilibre subtil dans la manière de représenter les trois territoires et d'intégrer dans ces graphismes les sécurités de dernière génération. C'est ce véritable travail d'équipe, dont la réalisation a dans un premier temps débuté simultanément à presque dix-sept mille kilomètres de distance pour se prolonger par la suite dans les locaux de l'imprimerie de Chamalières lors de la phase de finalisation, qui a permis d'aboutir à cette magnifique gamme dont rêvent encore ceux qui ont pris part à son élaboration.

Au cœur du projet

Du fait de mes fonctions au sein de la division Fiduciaire Sécurité et Immobilier (FSI) du siège de l'IEOM, j'ai été très directement impliquée dans le projet de changement de la gamme de billets pour les collectivités d'outre-mer du Pacifique.

En tant que Néo-calédonienne, j'avais grandi avec les billets de l'ancienne gamme et, comme beaucoup, j'y étais attachée.

C'est donc avec un peu de nostalgie que j'ai commencé à travailler sur les premiers projets de maquettes des futurs billets de l'IEOM qui, en plus de quarante ans, n'avait encore jamais renouvelé sa gamme de billets.

Mais, très vite, l'enthousiasme et la curiosité ont pris le pas. Ces billets continuaient d'exprimer l'identité des géographies concernées et, techniquement, c'était une énorme avancée en termes de signes de sécurité.

La conception d'une gamme de billets est un périple insoupçonnable pour un néophyte. En deux ans, que d'étapes, de détails, d'actions auprès d'interlocuteurs multiples depuis le coton à partir duquel sera fabriqué le papier jusqu'au distributeur automatique qui devra, le moment venu, pouvoir délivrer les nouveaux billets à plus de seize mille kilomètres de distance de la métropole.

Il y a ce qui peut être raconté, les multiples séances de travail pour la mise en valeur des signes qui figureront sur les billets par exemple, les calculs pour définir les volumes de billets à imprimer, la préparation de la campagne de communication. Et



puis, il y a ce qui restera du secret, à savoir certains signes de sécurité intégrés aux billets qui ne seront jamais dévoilés.

Ce projet a rencontré d'emblée l'adhésion de toutes les parties prenantes au projet, et sans doute au-delà de nos espérances.

Au final, ce furent deux années d'une aventure professionnelle et humaine exceptionnelle et un regard à jamais différent sur un billet de banque !

Témoignage de Valérie Macabies

Responsable adjointe
de division au siège de l'IEOM
de novembre 2009
à juillet 2014



Témoignage de Charles Apanon

Directeur de l'agence IEOM de Nouméa à partir d'octobre 2013

L e franc CFP 2014 : une réussite collective en Nouvelle-Calédonie !

« Pour l'IEOM, c'est le dossier du moment ! » m'avait prévenu la direction générale lors de ma nomination. La mise en circulation de la nouvelle gamme de billets de banque en francs Pacifique était fixée au 20 janvier 2014, en pleine pause estivale dans le territoire. Un moment historique pour l'Institut d'émission qui procédait pour la première fois au renouvellement complet de sa gamme de billets de banque.

Tout avait commencé depuis longtemps. Aussi dès mon affectation à l'agence IEOM de Nouméa le 3 octobre 2013, je me suis attaché à monter rapidement dans ce train en marche pour que l'opération de préparation soit menée à terme avec la plus grande minutie. Dans le domaine fiduciaire, plus qu'ailleurs peut-être, le diable est dans les détails. Au total et maintenant que la gamme en francs CFP 2014 a nettement pris le dessus dans la circulation, je peux témoigner pour souligner quatre aspects de cette période.

Tout d'abord une chose exceptionnelle pour notre maison. L'IEOM a communiqué localement comme jamais et dans tous les médias (spots radio, télé, encarts dans la presse, flyers, affichage...) afin d'informer largement le public et les agents économiques : à partir de fin octobre 2013 sur les visuels des nouveaux billets et le calendrier de l'opération, puis début janvier 2014 pour mettre en avant leurs signes de sécurité.

Je relève ensuite que les dispositifs techniques et

la logistique retenus par la profession dans son ensemble ont abouti à une couverture rapide et concomitante des trois provinces de la Nouvelle-Calédonie. Les populations du Nord ou encore des Îles ont exprimé leur satisfaction sur l'absence de décalage avec le Grand Nouméa. Cela a pu être réalisé grâce à une sécurisation spécifique mise en place avec l'appui de forces de l'ordre – Police et Gendarmerie jusqu'en brousse – et aussi avec les forces armées de la Nouvelle-Calédonie dont les moyens aériens ont été utilisés pour desservir en temps réel les Îles Loyauté et l'Île des Pins.

Concernant les billets eux-mêmes, je retiens que les différentes réactions des populations à ce changement d'un élément sensible de leur quotidien ont été très majoritairement positives. Les couleurs relevées et tranchées, tout comme les différentes représentations du monde océanien, sont appréciées. Davantage sujet à débat, la taille des nouveaux billets, plus réduite que celle des anciens, a souvent été relevée. Mais au final, le sentiment majoritaire qui ressort est bien une réelle et rapide appropriation par tous de ces nouveaux billets.

Enfin je suis heureux d'écrire ce témoignage car il me donne l'occasion de rendre un hommage appuyé à l'ensemble des collègues de l'IEOM Nouméa qui, à un titre ou un autre, ont été en première ligne sur cette opération, tout particulièrement ceux du service de l'émission, mais aussi à l'ensemble des acteurs de la place – banquiers et assimilés, transporteurs de fonds, techniciens – y compris forces de l'ordre et forces armées. Le succès de cette opération, historique pour le métier en Nouvelle-Calédonie, est avant tout le résultat de ce collectif !

L 'histoire d'une équipe soudée



Témoignage collectif du service de l'émission de l'agence IEOM de Nouméa : Joseph Boesari, Marjorie Richaud, Françoise Jouneau et Jason Wahoo

Témoigner à propos de l'histoire du franc Pacifique, pour nous qui travaillons depuis de nombreuses années au service de l'émission de l'IEOM Nouméa, cela consiste avant tout à parler de notre quotidien professionnel, de l'évolution des volumes de billets et pièces avec le développement de la Nouvelle-Calédonie, de l'adaptation des moyens techniques et organisationnels en conséquence, du renforcement de la sécurité, de nos différents challenges, et aussi de mille histoires et événements que nous avons connus durant toutes ces années.

Dans les choses à partager et que personne n'imagine ce sont d'abord les formidables évolutions

que ce métier, consacré à l'entretien de la circulation fiduciaire, a connu.

Pendant très longtemps les billets en francs CFP ont été traités uniquement à la main. C'est-à-dire que les billets versés à l'Institut étaient alors individuellement, avec une rigueur reconnue, comptés, triés, écornés, lissés – sur l'arête du bord des tables –, regroupés en centaines puis en milliers et contrôlés. Avec au final d'un côté ceux qui seraient remis en circulation et de l'autre ceux qui, trop usés ou abîmés, ne pouvaient être que détruits. Le tri à la main a été une belle époque que chacun aime rappeler. Et cette période d'un travail quasi-artisanal a duré jusqu'au début des années 1990.

À partir de là, pour tenir compte de l'accroissement sensible des volumes en lien avec la demande des agents économiques, le service est passé à l'ère de la mécanisation. Cela a commencé avec des machines de tri individuelles qui permettaient déjà de doubler les volumes traités. Avec les années 2000, cette orientation a été renforcée et une machine unique ayant des performances encore plus élevées pour le traitement de volumes supérieurs a remplacé les équipements individuels. Aujourd'hui, sous nos yeux, une nouvelle phase démarre avec l'introduction de la gamme en francs CFP 2014 accompagnée du déploiement d'une machine de dernière génération pour le traitement des billets.

Ces évolutions des opérations de tri ont été accompagnées d'une modernisation sensible de la destruction des billets usagés où l'on est passé d'un four qui dégageait d'ailleurs énormément de fumée à l'arrière de l'immeuble – au point d'avoir alerté les pompiers quelques fois – à un système aujourd'hui

intégré avec broyage, transport et compactage des déchets de billets aux normes de l'époque.

Et les joies du métier ? Assurément les multiples challenges relevés ensemble, les diverses manifestations de reconnaissance par les responsables des efforts faits, et surtout, en dépit du stress permanent de ce métier, l'excellente cohésion de l'équipe au travers du temps et des mobilités qui l'ont affectée.

Le pire souvenir de toutes ces années ? C'est peut-être un petit pincement de cœur avec la disparition programmée de l'ancienne gamme des francs Pacifique, car toute l'équipe conserve un grand attachement à ces anciens et beaux billets qui ont été soignés avec attention pendant si longtemps.

L'événement inattendu ? L'inondation durant un week-end il y a quelques années d'une partie des installations qui a entraîné le lundi suivant une forte mobilisation de tous et l'utilisation de tenues appropriées mais surprenantes !

Et la nouvelle gamme en francs CFP 2014 ? Une belle opération bien préparée qui n'a pas amené trop de perturbations tant les choses étaient organisées en interne comme en externe avec les différents acteurs. Et cette bascule va très vite, la nouvelle monnaie faisant disparaître l'ancienne sans grand ménagement, ne nous laissant que nos nombreux souvenirs !

Une campagne de proximité pour les archipels éloignés

Huit millions de billets de banque à changer dans quatre-vingts îles habitées et disséminées sur cinq archipels dans un rayon géographique de 3 500 kilomètres : telle a été l'ampleur de l'opération qui attendait l'IEOM de Polynésie française à partir du 20 janvier 2014. Fort heureusement, la tâche a été facilitée par deux phénomènes de concentration : celui des acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre de ce changement, peu nombreux (un seul transporteur de fonds, trois banques et un office postal), et celui de la population, très fortement implantée sur une seule zone (près de 90 % des Polynésiens vivent sur le seul archipel de la Société dont 75 % sur les deux îles principales de Tahiti et de Moorea). Il n'empêche : qu'elle vive dans les immeubles de Papeete ou bien sur les secteurs des atolls des Tuamotu, c'est toute la population polynésienne qui devait être informée, puisque le quotidien des 270 000 Polynésiens allait être bousculé avec l'arrivée de ces nouveaux billets.

La campagne de communication a débuté le 21 octobre 2013, trois mois avant la date du changement. Elle s'est déclinée classiquement autour d'un large plan média : spots télévisuels, messages radiophoniques, encarts publicitaires dans la presse, panneaux et affiches, dépliants dans des présentoirs dédiés. Conçue depuis Nouméa, cette campagne de communication a toutefois été déclinée en Polynésie française avec l'aide et les conseils d'une agence

publicitaire locale. Au-delà des traditionnels travaux de déclinaison d'une campagne de communication (choix des supports, cadencement des messages, etc), l'appui de cette agence locale avait pour objectifs d'éviter les contre-sens culturels et d'adapter au plus près la campagne pour le public polynésien. Par exemple, compte tenu de la grande dispersion géographique, les efforts de communication ont été concentrés sur les supports audiovisuels. Ou bien encore, c'est une voix reconnaissable entre toutes pour chaque résident polynésien, celle de Heremoana Maamaatuaiahutapu, qui a cadencé les spots télé et les messages radio, tous diffusés en français et en tahitien³¹. Et alors que les nouveaux billets présentaient enfin des marques de reconnaissance pour les personnes malvoyantes, l'attention particulière pour le public sensible a été renforcée en rendant accessibles aux personnes malentendantes les spots télé par le biais d'une traduction en langue des signes par incrustation.

Les réseaux bancaires et l'Office des postes et télécommunication (OPT) ont pleinement joué le jeu, déployant simultanément le 21 octobre 2013 tous les panneaux et affiches que l'IEOM leur avait distribués « sous embargo » quelques jours plus tôt. L'OPT et la banque Socredo, qui disposent du réseau d'agences le plus dense hors de l'archipel de la Société, se sont parfaitement organisés pour que cela soit vrai partout, aux Tuamotu, aux Gambiers, aux Marquises comme aux Australes. Dans le souci de densifier la diffusion du message auprès des populations

³¹- 30 % des plus de quinze ans parlent une langue polynésienne.



Témoignage de Pierre-Yves Le Bihan

Directeur de l'agence IEOM de Papeete à partir de septembre 2012



Aritu Tapa, agent de l'IEOM de Polynésie française, en déplacement dans l'archipel des Tuamotu pour présenter le changement de gamme de billets en francs CFP aux habitants de Rangiroa.

éloignées de Tahiti³², des affiches ont été acheminées auprès de chacune des cent-vingt mairies et mairies associées et de la trentaine de gendarmeries qui couvrent le territoire polynésien - action relayée par le syndicat des communes et le commandement de la Gendarmerie.

Dense et, le plus souvent possible, adaptée aux spécificités géographiques et culturelles de la Polynésie française, la communication avait donc bien démarré. Elle a même été jusqu'à susciter... une concurrence improbable mais illégale, de la part d'un « roi » autoproclamé souverain de la Polynésie, qui a tenté de détrôner le franc CFP en battant sa propre monnaie. Les sourires amusés ont vite disparu lorsqu'il a voulu effectuer des paiements avec ses « patu » et quand la farce a failli virer à la tragédie (tirs d'armes à feu sur des policiers lors de son interpellation).

Passée cette première vague de communication via les médias, l'agence IEOM de Papeete s'est alors attachée à relayer son message par ses propres initiatives pendant les deux mois qui restaient à courir jusqu'au changement. La brièveté des délais et l'étendue géographique n'ont pas permis d'envisager des actions couvrant l'intégralité du territoire. Il a donc fallu concentrer les efforts au travers d'actions-relais, tournées le plus souvent possible vers une proximité avec le public.

Sortir de Papeete et de Tahiti

La première des actions a consisté à organiser des déplacements pour présenter le changement dans des lieux éloignés de Papeete, la capitale. Avec l'appui du réseau de la CCISM (la chambre de commerce de Polynésie) et l'accueil cordial des

tavana (maires), l'IEOM s'est déplacé en l'espace d'un mois aux Marquises (Nuku Hiva et Tahuata, à l'invitation des six communes associées dans la communauté de communes CODIM), aux Tuamotu (Rangiroa - photo ci-contre), aux îles Sous-le-Vent (Raiatea) et du Vent (Moorea et la presqu'île de Tahiti, à Taravao). Ces déplacements étaient chaque fois l'occasion de sensibiliser les habitants, d'assurer une formation aux commerçants sur les signes de sécurité des nouveaux billets³³ et d'aller à la rencontre des *matahiapo* (personnes âgées). Parfois décevants en regard d'assistances clairsemées, ces déplacements ont cependant été souvent relayés dans les médias, renforçant ainsi leur impact. Ils ont notamment permis d'explicitier le délai supplémentaire de six mois accordé aux populations des trois archipels éloignés (Australes, Tuamotu-Gambier et Marquises) pour continuer d'échanger au-delà du 30 septembre 2014 les anciens billets auprès des agences bancaires et postales, leur évitant ainsi un long et coûteux déplacement sur Papeete où se situe l'unique guichet de l'IEOM.

Sensibiliser les *matahiapo*

Les nouveaux billets en francs CFP ont détrôné des billets qui circulaient depuis plus de quarante-

32- À elle seule, l'île de Tahiti concentre plus de 40 % des agences bancaires et postales et, plus fortement encore, les trois quarts des distributeurs automatiques de billets (DAB).
33- En l'espace de deux mois, l'agence IEOM de Papeete a formé quatre cents participants pendant ses sessions de formation, à Papeete ou sur le reste du territoire.

cinq ans. Cela n'est pas rien ! Il était donc impératif d'expliquer et de faire comprendre ce changement aux personnes âgées. Organisées par les associations proches des mairies, ces rencontres ont toujours été animées et fleuries, au sens littéral du terme. Et contrairement aux craintes que l'on pouvait nourrir, aucune pointe de nostalgie dans leurs remarques ou questions. Au contraire, la modernité et la taille plus pratique des billets ont toujours été saluées par l'assistance. Ces rencontres ont aussi permis d'entendre les principales préoccupations vis-à-vis de ce changement, et par conséquent d'adapter les messages de communication, notamment lors des prestations télévisées³⁴. Mais il est un aspect que chaque *matahiapo* a rapidement mémorisé : la couleur des nouveaux billets. Chaque coupure possède dorénavant une couleur bien distincte, un peu comme dans la vie politique polynésienne³⁵. Cela a été d'autant plus facile à faire mémoriser que les couleurs des nouveaux billets (le vert, le jaune-orange, le bleu et le rouge) correspondent aux cinq partis politiques les plus importants du territoire.

Rencontrer le public

Il n'y avait sans doute pas de lieu plus populaire que le marché de Papeete pour aller à la rencontre du grand public polynésien. C'est aussi, plus prosaïquement, un lieu privilégié en matière de circulation des billets de banque. C'est pourquoi, pendant qu'une première équipe de l'IEOM informait les passants ou répondait à leurs interrogations, une seconde équipe sensibilisait les vendeuses des étals au nouveau design et aux nouveaux signes de sécurité des futurs billets en francs CFP. Les médias ne s'y sont pas trompés,



effectuant qui un radio-trottoir, qui un reportage sur ces formations. Et c'est aussi une journée qui restera dans la mémoire du service de l'émission de l'IEOM, habitué à la discrétion et au confinement d'un atelier ultrasécurisé.

Au final, c'est toute l'agence IEOM de Papeete et sa trentaine d'agents qui ont participé avec entrain à faire vivre pendant trois mois cette opération de communication, unique dans l'histoire du franc CFP.

34- Il a notamment été indispensable de rassurer sur la valeur du franc CFP en martelant le message suivant :

« c'est un changement de billet, pas un changement de monnaie.

Les sommes déposées sur les comptes bancaires ne seront pas impactées par cette opération ».

35- Chaque parti polynésien possède « sa couleur » comme signe de reconnaissance.

Marché de Papeete, action de sensibilisation du grand public au changement de gamme de billets en francs CFP animée par les agents de l'IEOM de Polynésie française : Aritu Tapa (au centre) et Mareva Van Bastalaer (à droite).



Témoignage de Guy Delamaire

Directeur de l'agence I.E.O.M.
de Mata'Utu
à partir de septembre 2011

Une découverte insolite à Futuna

Après une campagne de communication intensive, l'introduction de la nouvelle gamme de billets simultanément sur les deux îles du territoire de Wallis-et-Futuna, au matin du 20 janvier 2014, constituait pour l'IEOM un objectif sensible. Les incertitudes quant à la régularité des liaisons aériennes vers Futuna et l'absence de présence bancaire, fort heureusement compensée par l'implantation récente d'une antenne de la direction des Finances publiques (DFIP), ont nécessité des adaptations et des efforts de chacun qui ont permis de mener à bien le projet. La Banque de Wallis-et-Futuna (BWF), présente au début du mois de février, a également participé à l'introduction de la nouvelle gamme, notamment auprès des entreprises.

La période de double circulation qui a suivi le 20 janvier a toutefois été marquée par un événement atypique à Futuna qui a attiré l'attention du public. La boulangerie de l'île a en effet découvert, un soir, dans son encaisse, un billet de 1 000 francs CFP ancienne gamme présentant un recto aux caractéristiques habituelles et un verso en noir et blanc (voir ci-dessous). Suspicion de faux, convocation d'une équipe de Wallis-et-Futuna 1^{ère}, mobilisation de la Gendarmerie ; le sujet était fort sensible. Heureusement, les échanges intervenus entre l'agence de l'IEOM à Wallis, la DFIP et Wallis-et-Futuna 1^{ère}, ont permis une communication autour de cette découverte, rassurante pour les habitants de l'archipel. Notre préoccupation était en effet de ne pas créer une inquiétude au sein de la population qui aurait contrarié le bon déroulement des échanges et notamment le retour de la coupure de 1 000 francs CFP 1969. La remise à notre guichet du billet incriminé, quelques jours plus tard après la découverte, a permis de confirmer ce que nous avions pressenti, c'est-à-dire un billet « fauté », dont quelques rares exemplaires avaient été émis les années passées à Nouméa, en Nouvelle-Calédonie.



Un billet dont le verso incomplet avait échappé aux contrôles.

Les formations à l'authentification des nouveaux billets

Affecté en tant que « volontaire de service civique » à l'agence IEOM de Mata'Utu en octobre 2012, j'ai eu l'opportunité d'être, au cours de mon séjour, témoin et acteur du projet d'introduction de la nouvelle gamme de billets en francs CFP sur le territoire. Dans le cadre de ce projet, l'IEOM a engagé en octobre 2013 une campagne de communication dont l'un des volets était consacré à la formation de responsables de caisses aux signes de sécurité des nouveaux billets, formation à laquelle j'ai été directement associé.

Sur Wallis, les sessions de formation à l'authentification de ces nouvelles coupures se sont tenues dans la salle de réunion de l'agence et ont mobilisé une soixantaine de personnes.

À Futuna, nous avons été accueillis, la caissière et moi-même, par la délégation de la préfecture qui a fort aimablement prêté son concours à l'IEOM. La présentation des nouveaux billets, dans ces locaux, fut particulièrement appréciée. Hélas, les conditions climatiques peu clémentes ont empêché le Twin Otter d'assurer la liaison aérienne retour, nous contraignant à prolonger notre séjour sur l'île sœur.

À l'issue de ces formations, il ressort que nombreuses furent les personnes surprises par la taille réduite de cette nouvelle gamme. L'aspect esthétique et la valorisation du patrimoine des territoires du Pacifique ont parallèlement été soulignés par le grand public.

Les professionnels du secteur bancaire et du commerce ont salué la prouesse technologique apportée au projet. Les différents participants se sont montrés particulièrement sensibles à l'initiative de l'IEOM. Participer à un tel événement fut pour moi une réelle chance et une expérience unique.



Témoignage d'Anthony Bougier

Volontaire
de service civique (VSC)
à l'agence IEOM
de Mata'Utu
à partir d'octobre 2012

Séance de formation de professionnels
à l'authentification des nouveaux billets
à l'agence IEOM de Mata'Utu.





Témoignage de Didier Blanchard

Directeur de l'agence
de communication
On En Parle !
chargée de la campagne
de communication
sur la nouvelle gamme
des billets en francs CFP

Communiquer sur la nouvelle gamme, ou comment réaffirmer la valeur de lien du franc CFP entre les territoires français du Pacifique

Le franc CFP est un lien fort entre les trois collectivités françaises les plus éloignées de la métropole. Un lien économique, mais aussi et à plus d'un titre, un lien symbolique entre des terres éparpillées et des populations aux origines et cultures diverses. La mise en circulation d'une nouvelle gamme de billets et l'abandon à terme de l'ancienne née il y a plus de quarante ans posaient donc une série de questions de communication aussi passionnantes que sensibles.

Fort du long enracinement de l'Institut d'émission d'outre-mer au service de ces territoires océaniques et de leur fonctionnement macroéconomique, il m'est apparu assez vite que les questions sur lesquelles pourrait risquer de se fonder une non-acceptation du changement ne seraient pas celles concernant la mécanique fiduciaire elle-même. Ce sont donc plutôt les questions pouvant toucher à l'image de trait d'union que la population accorde à cette monnaie, qui devaient mobiliser toute l'attention de notre équipe.

Ce n'est du coup pas trahir la pensée de ses membres que de souligner le sentiment de fierté, mais aussi de grande responsabilité, qui nous aura animés au

cours des mois de travail sur cette campagne de communication.

Des couleurs et des représentations emblématiques puisées dans l'univers graphique des billets eux-mêmes, quelques notes de musique égrenées au piano, un poisson napoléon guidant la découverte des nouveaux billets... nous avons choisi de nous appuyer sur un vocabulaire commun aux trois géographies.

Et je ne peux, pour finir, que souligner l'importance qu'ont eue, dans cette réussite partagée, l'écoute et la confiance que les hommes et les femmes de l'IEOM nous ont accordées.

Qu'ils en soient très chaleureusement remerciés !