

# La fusion de la Caisse des dépôts et de l'AFD fait des vagues en outre-mer

**INSTITUTION.** La réforme des statuts de l'AFD et de l'IEDOM est au menu de la loi Sapin, attendue au conseil des ministres de mercredi. Elle devrait impacter l'outre-mer. Son article 53 concerne le rapprochement entre l'agence française de développement et de la Caisse des dépôts. L'article 58 concerne la filialisation de l'Iedom auprès de la Banque de France.

Le président de la République a annoncé, le 12 janvier dernier, le rapprochement entre l'Agence française de développement (AFD) et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) dont les missions seront élargies au développement et à la solidarité internationale. Cette annonce fait suite à un rapport de mission de 71 pages dans lequel le rôle de l'AFD, de la CDC, de la BPI, de l'Iedom et de l'IEDOM dans l'Outre-mer est traité en deux pages et demi, sans aucun chiffre quant aux bénéfices attendus pour les populations et territoires d'Outre-mer. "Ce rapprochement permettra d'améliorer le financement de l'Outre-mer où l'AFD intervient en appui aux collectivités et au secteur public comme auprès du secteur privé", indique alors la directrice générale de l'AFD, Anne Paugam.

L'an dernier, l'AFD a engagé 8,3 milliards de financements dont 1,5 milliard d'euros consacrés à l'Outre-mer. "La mission de préfiguration poursuivra ses travaux sur certains aspects qui doivent être affinés en vue des arbitrages interministériels, en particulier sur les outre-mer, un domaine dans lequel nous souhaitons accroître l'activité globale issue de l'action des deux institutions, en termes quantitatifs aussi bien que qualitatifs", explique Anne Paugam. Problème : dans la let-

tre de mission donnée à Rémy Rioux, l'outre-mer occupe seulement cinq lignes...

## VIGILANCE DE LA FEDOM

Ce projet inquiète le patronat ultramarin. Jean-Pierre Philibert, patron de la Fedom, déclare à l'occasion des vœux de la fédération : "Nous serons très vigilants sur les modalités pratiques de la fusion AFD-CDC. L'AFD accomplit un travail remarquable de financement des investissements des collectivités locales et, c'est moins connu, de soutien au secteur privé (prêts directs aux entreprises, mise en œuvre locale des produits de la BPI notamment en termes de garanties) : il ne faudrait pas que ces spécificités soient altérées par le poids financier et institutionnel d'une CDC historiquement bien plus hexagonale..."

Evidemment, le gouvernement devrait pouvoir opposer à ces inquiétudes des annonces comme une convention de 10 millions d'euros avec Total en Guyane, par exemple. Mais Total ne viendra ni à Mayotte, ni à la Réunion, ni aux Antilles... Et le projet de fusion AFD-CDC, tel qu'il est conçu à ce jour, n'offre aucune garantie d'une augmentation de la capacité financière de l'AFD au profit de l'outre-mer.

Tout le projet est orienté vers



La fusion programmée de la Caisse des dépôts et de l'AFD fait grincer des dents. (photos d'archives)

l'international et principalement vers le continent africain où la France se fait tailler des croupières, notamment par la Chine. L'Afrique, c'est 1,2 milliard d'habitants en 2030. Rien à voir avec les 2,5 millions d'ultramariens. L'Afrique du Sud peut acheter des Airbus, pas la Guyane... L'Outre-mer représente aujourd'hui 19% des engagements financiers de l'AFD : avec la fusion, demain ce sera forcément moins.

Reste que si le projet présente une cohérence certaine à l'international, il y a un os sur le projet global du rapprochement AFD-CDC : le Trésor n'en est pas à l'origine et l'a torpillé en ne lais-

sant de fait aucun pouvoir de la CDC sur l'AFD. Cela a rendu Henri Emmanuelli, président de la commission de surveillance de la CDC, furieux. Tout comme la majorité sénatoriale, emmenée par Jean-Pierre Raffarin, qui a rué dans les brancards demandant de disjoindre l'AFD du projet de loi Sapin le 17 mars dernier.

Selon le calendrier annoncé par le gouvernement, le projet de loi Sapin devrait être présenté en procédure normale (deux lectures dans chaque assemblée), entre mai et juin pour la première lecture et à l'automne pour la seconde.

FXG, à Paris

## Inquiétudes syndicales sur la réforme de l'Iedom

Avec le rapprochement AFD-CDC, il faut réformer l'Iedom liée à l'AFD au sein d'une unité économique et sociale avec un comité central d'entreprise commun. Lors du dernier comité central d'entreprise (CCE) extraordinaire début mars, le principe d'une expertise sur la modification du statut de l'Iedom par le cabinet Secafi a été voté. Les délégués du CCE ont prévu de se retrouver à Paris le 14 avril et l'ambiance risque d'être tendue : une motion du personnel AFD-Iedom a été signée par 95% du personnel des agences d'outre-mer. En 1999, un projet de filialisation de l'Iedom par la Banque de France avait déjà donné lieu à un débrayage du personnel des deux instituts de la Réunion. Ce premier projet de filialisation est aujourd'hui remis au goût du jour

par François Villeroy de Galhau, gouverneur de la Banque de France et directeur de cabinet de Dominique Strass-Khan en 1999...

Selon les syndicats, il y a une incohérence à ce que l'Iedom travaille sous le contrôle de la Banque de France, tout en demeurant lié à l'AFD devenue une section de la Caisse des dépôts. Ils craignent que la filialisation permette en réalité de réaliser des économies comptables sous couvert de respecter les spécificités de l'outre-mer. "L'objectif est de faire de l'Iedom un ballon d'essai dans une gestion beaucoup plus économique du traitement du surendettement, du suivi des entreprises et du traitement des billets", explique une source syndicale interne à la Banque de France.

Les agences Iedom ont des mis-

sions identiques à celles des succursales de la banque en métropole. Or, la filialisation permettrait d'embaucher des contractuels et non plus des agents sous statut, donc payés 30% moins cher. La banque l'a déjà fait avec la création de sa filiale de fabrication des billets de banque. "Une fois que la démonstration aura été faite en Outre-mer, la banque pourra demander sa mise en application en métropole où les effectifs sont bien supérieurs", poursuit notre source syndicale.

Jacques de Larosière, actuel président du Comité stratégique de l'Agence France Trésor et ancien président du Fonds Monétaire international (FMI), avait fait inscrire dès 1993 sur procès-verbal une déclaration devant les élus du CCE et les représentants syndicaux : "Les activités de la Banque

de France relèvent, pour la plupart, du service public et les filialiser risquerait de signifier à terme les vendre (...). Donner l'indépendance à la Banque n'implique absolument pas de bouleverser ses statuts, le statut du personnel, ses activités ni ses responsabilités actuelles."

Le 2 mars dernier, François Villeroy de Galhau a certifié au député de la Réunion Patrick Lebreton que l'Iedom garderait « toutes ses missions » et que le personnel « conserverait son statut et les droits attachés ». Patrick Lebreton devait rencontrer la direction de l'AFD la semaine dernière. Une bonne nouvelle apparemment pour l'intersyndicale Iedom-AFD. "L'AFD et l'Iedom s'emploient à tuer dans l'œuf toutes les interventions parlementaires", a commenté notre source syndicale interne à la Banque de France.

## MANAGEMENT

### Construire la confiance au sein de l'équipe

**A RETENIR** ► La confiance entre les membres d'une équipe et vis-à-vis du leader est un facteur clé de l'intelligence collective. ► Elle permet de renforcer la capacité à mieux travailler ensemble. ► La confiance ne s'impose pas, elle se construit et repose sur trois piliers : la sincérité, la compétence et l'intégrité du leader.



#### Le manque de confiance, source de tensions

Le thème de la confiance est très fréquemment travaillé lors de séances de coaching d'équipe. Il existe un lien direct entre la qualité des relations au sein d'un groupe et le niveau de confiance entre ses membres et le leader. En l'absence de confiance, des tensions apparaissent, la méfiance s'installe, certains membres se posent des questions sur les intentions cachées des autres et particulièrement du leader: « Pourquoi dit-il cela, fait-il cela ? ». Chacun interprète à sa façon les mots des autres et du leader. L'énergie et le temps du groupe sont beaucoup mobilisés vers des processus de survie qui polluent le travail et donc l'efficacité de l'équipe. Derrière ces tensions, se cachent des peurs inconscientes qui peuvent devenir très marquées. Le sentiment d'appartenance à un groupe est un moteur très fort. Par exemple, la peur de ne plus être reconnu par le leader ou certains membres peut être un facteur important de tensions. Si ces tensions persistent et ne sont pas régulées, des processus de rejet peuvent s'installer avec une rupture de lien entre certains membres et le leader.

tion, les membres vont également chercher d'éventuelles failles dans les décisions et le comportement du leader. Les collaborateurs suivent les leaders qui ont déjà fait la preuve de leur savoir-faire. Ils n'attendent pas forcément qu'il sache tout, mais qu'il apporte une valeur ajoutée (vision stratégique, impact sur les processus, les relations...). L'équilibre est parfois fragile, car le leader doit savoir rester humble tout en étant visionnaire et fédérateur.

#### L'intégrité permet de consolider la confiance

Dès lors que le leader est respecté parce qu'il est sincère et compétent aux yeux des membres, il doit faire preuve d'intégrité. L'intégrité repose sur trois séquences : dire ce que l'on va faire (poser une vision, un engagement), faire ce que l'on a dit (cohérence entre le discours et les actes, respect de l'engagement) et, au final, dire ce que l'on a fait. Le leader peut ainsi, lors de ses réunions d'équipe, présenter sa vision et ensuite partager les résultats obtenus. La dernière étape est souvent oubliée, certains leaders pensent qu'ils n'ont pas besoin d'explicitier les résultats ou de valoriser les actions menées.

#### La nécessité de relations transparentes

Pour donner sa confiance à quelqu'un, par exemple au leader, les membres vont l'observer avec méfiance. "Que va-t-il se passer si je lui fais confiance ? Est-il sincère, digne de confiance ?" Le premier levier sur lequel agir pour le leader est de privilégier une communication authentique avec son équipe. Il doit se montrer tel qu'il est, partager sa vision et de faire preuve de pédagogie, tout en écoutant l'avis de l'équipe. Les membres se diront que si le leader est sincère, ils pourront donc s'ouvrir à lui. A l'inverse, si le leader manque de transparence et d'authenticité, les membres seront toujours dans la méfiance. L'exemplarité du leader est donc importante : elle va fortement impacter la qualité du lien.

#### La compétence, facteur de respect

Dans cette période d'observa-

Marc-Henri Drouin, coach certifié, spécialisé dans le management de la performance

### Une idée de Fabius



Le projet de rapprochement AFD-CDC est une idée de Laurent Fabius dont la priorité, quand il était au Quai d'Orsay, était la diplomatie économique, donc le soutien à l'export. C'est août 2015 que le rapprochement est évoqué la première fois lors de la conférence des ambassadeurs (sous les yeux médusés du directeur du Trésor qui ignore tout du projet). Le rapport de mission est alors confié à Rémy Rioux, secrétaire général adjoint du Quai d'Orsay, en charge du développement et de la diplomatie économique. Le mandat d'Anne Paugam arrivant à échéance le mois prochain, Rémy Rioux est vu pour beaucoup comme probable successeur...

### Impact sur le logement social

Un dossier n'apparaît pas dans le rapport Rioux et il correspond à une demande du Trésor relative au logement social. L'Etat n'a plus d'argent et n'a pas l'intention d'investir dans le logement social en Outre-mer et encore moins de rénover une partie du parc immobilier des Sociétés immobilières d'Outre-mer (SIDOM). Les Sidom sont dans l'orbite de l'AFD, mais l'Etat et les départements sont aussi représentés dans les conseils d'administration.

L'Etat a donc décidé de vendre ses parts dans les Sidom, qui gèrent 50% à 75% du parc de logement social en outre-mer, à la SNI (société nationale immobilière), une filiale de la CDC. Une information confirmée par George Pau-Langevin en octobre dernier. Or, la SNI a une politique de développement du logement intermédiaire qui ne correspond pas du tout à la sociologie des populations d'outre-mer. Ainsi, quand l'Etat lui a vendu ses parts dans Adoma (foyers de travailleurs migrants), la SNI a vendu les logements sociaux du centre-ville (où le foncier est cher) pour construire du logement intermédiaire. Cela a abouti à chasser les populations les plus pauvres loin des agglomérations... Les propos du patron de la SNI, André Yché, semblent corroborer la



L'Etat cherche à se désengager des sociétés immobilières d'Outre-mer. (photo d'archives/ J.A)

crainte des syndicats quand il annonce qu'il va "lever 2,5 milliards d'euros de dette pour le logement intermédiaire". Il a aussi écrit à l'un de ses salariés : "Nous devons privilégier d'autres opportunités, peut-être l'Outre-Mer, peut-être le sud de la Méditerranée, sous des formes à définir, qui doivent privilégier notre expertise et notre image, par exemple les fonds d'investissement dans le logement intermédiaire."

Or, en Outre-mer, il y a 150 000 bidonvilles contre 17 000 dans l'hexagone. Ce qui a fait dire au député de Guyane Gabriel Serville : "Vous avez 300 fois plus de chance de vivre

dans un bidonville si vous vivez en Outre-mer. Ce n'est pas en annonçant le plan logement pour l'outre-mer que vous arriverez à répondre aux besoins et à éradiquer l'habitat indigne. Surtout pas à Mayotte où 40% de l'habitat n'est pas en dur et en Guyane où la population doit doubler d'ici 2030". Les syndicats de la SIDR devaient se réunir le 25 mars pour envisager une riposte et appeler les syndicats des autres bailleurs sociaux à se mobiliser. Avec 24 000 logements en gestion, la SIDR est la plus importante des SIDOM : elle loge aujourd'hui près d'un Réunionnais sur dix.