

**Discours de M. Christian NOYER, Gouverneur de la Banque de France**  
**À l'occasion de la remise**  
**Des insignes de Chevalier de l'Ordre National du Mérite**  
**À Mme Nathalie AUFAUVRE**  
**Le 23 novembre 2009**

Chère Nathalie Aufauvre,

Votre discrétion et votre modestie sont légendaires. Et pourtant, ce soir, c'est bien vous que la République et la Banque de France ont souhaité honorer à l'occasion de la remise de cette décoration qui, à juste titre, vous a été décernée en mai dernier.

Reçue à un rang très honorable au concours d'adjoint de direction de 1983, vous intégrez la Banque de France le 1<sup>er</sup> février 1984. Votre promotion ne compte que 5 femmes pour 27 hommes. On est loin alors de la parité dont on s'est beaucoup rapproché ces dernières années (12 femmes pour 13 hommes en 2008). Oserai-je dire que, avec une simple licence de sciences économiques, vous êtes alors... la moins diplômée ? Mais vous vous rattraperez vite. J'y reviendrai.

Après la scolarité à l'IDEF et un stage en succursale à Neuilly-Levallois, vous intégrez les services de la Balance des Paiements à la DGSE où vous vous faites immédiatement remarquer pour votre sens des relations humaines et vos qualités de plume.

Tout en travaillant à la Banque vous poursuivez vos études pour obtenir d'abord votre maîtrise de sciences économiques et, dans la foulée, vous poursuivez par le cursus de l'IEP de Paris, section économique et financière, dont vous obtiendrez le diplôme en 1990, major avec

les félicitations du jury. C'est-à-dire, dans la botte des tout premiers reçus au diplôme de Sciences-Po.

Entre temps, vous avez quitté les services de la Balance des Paiements et rejoint le service des Changes où vous serez la première femme dans le milieu très masculin des cambistes qui, paraît-il ont pu avoir, pour certains d'entre eux au moins, un regard un peu narquois à votre arrivée. Vous saurez pourtant très vite vous imposer et en imposer. Non seulement par votre sens du marché, votre connaissance des techniques financières et votre grande maîtrise des outils informatiques. Mais aussi par la qualité de vos analyses, votre esprit positif et constructif et, ici encore, vos qualités humaines, que remarque l'un de vos notateurs d'alors, Jean-Paul Redouin. Votre sang froid et votre flegme sont particulièrement appréciés, notamment aux moments de tension sur les marchés.

Vous poursuivez ainsi votre carrière à la direction du marché des capitaux, jusqu'à occuper, auprès d'Isabelle Strauss Khan, les fonctions d'adjointe du directeur des Opération de Marché. A la demande de M. Bruneel, vous présidez de main de maître le groupe de réflexion sur le Métier 6, composé de 4 hommes et 4 femmes, qui a débouché, grâce à votre force de conviction, sur la fusion au début des années 2000 des salles de marché « franc » et « devises » et la création de la direction du back-office au sein de la Direction générale des opérations. Non sans tact, vous avez contribué à faire tomber barrières et frontières... notamment les plus étanches et les plus difficiles à ébranler : celles qui sont dans les têtes.

De même, vous avez assuré une mission d'expertise remarquable au moment du passage à l'Euro. En dépit d'un pouce cassé, vous avez bien rédigé et mené à bien cette tâche, à la grande satisfaction de Xavier Debonneuil. Comment avez-vous fait ?

Je mentionnerai aussi, en passant, votre contribution éminente, à la demande de M. Robert, à un rapport sur la crise de 1992.

Vous avez montré que vous ne rechigniez pas à la tâche sans vous départir du calme qui vous caractérise, tout en jouant collectif et en valorisant les potentiels. Vous avez aussi fait montre d'une très grande capacité d'anticipation.

Qualité éminente, qui se révèle fort utile dans les importantes fonctions que vous occupez aujourd'hui à la tête de la Direction financière et du contrôle de gestion. A ce titre, vous gérez le budget de la Banque : ses dépenses mais aussi ses recettes. Vous participez notamment au comité des risques et au comité de gestion actif-passif où se révèlent vos qualités analytiques et votre capacité à donner au Gouvernement de la Banque des conseils avisés. S'ajoute à, vos fonctions une dimension européenne puisque vous participez activement à plusieurs comités du SEBC aux noms un peu étranges : AMICO, BUCOM et COMCO.

Ainsi, après avoir démontré en début de carrière que vous saviez bien écrire, , vous prouvez aujourd'hui que vous savez compter et bien compter, ce qui est très rassurant pour le Gouvernement de la Banque.

Bien que vous soyez perçue par tous comme calme et discrète, il se dit qu'à l'occasion de vos déplacements professionnels, vous vous laissez aller parfois à quelques excentricités, que l'on a peine à imaginer. Ainsi, à Chypre, il vous est arrivé, m'a-t-on rapporté, de participer à la danse du verre, la « datsia » : on a du mal à vous imaginer perchée sur une chaise en train d'empiler, sur fond musical, verres sur verres (pleins évidemment) sur la tête du danseur. Et pourtant, vous l'avez fait, sans rien renverser, à la grande admiration de vos collègues des

autres banques centrales. Encore, une preuve de votre sens de l'équilibre. Et en plus, nous voilà rassuré sur votre sens de la fête.

Cela me fournit une bonne transition pour parler maintenant un peu plus de votre personnalité.

Je souhaite d'abord saluer votre époux qui était de la même promotion d'AD que vous (il a quitté la Banque depuis). Il se disait, parmi les autres jeunes femmes, que vous « aviez récupéré le plus beau de la promotion ». Voilà qui est flatteur pour lui, vexant sans doute pour les autres... mais qui révèle bien vos qualités de fraîcheur et de séduction.

Votre calme apparent cache un caractère bien trempé, parfois même une « tête de pioche ». C'est ainsi que, toute jeune déjà, brillante élève au lycée, admise en prépa HEC à Janson de Sailly vous aviez renoncé à vous présenter au concours des grandes écoles de commerce. Après avoir envisagé de vous lancer dans l'archéologie après un voyage en Crête, ou de devenir chanteuse de variétés ou de rock, vous aviez finalement opté pour les études en économie puis le concours de la Banque.

Certains se souviennent encore du discours de fin de promotion d'AD3 que vous avez préparé et déclamé avec une de vos collègues. Il ne manquait, paraît-il, pas d'humour ni de causticité.

Je voudrais saluer également votre attachement à votre famille. Votre maman trop tôt disparue, votre père ici présent, vos frères aînés. Vos trois enfants Jeanne, Camille et Alexandre dont vous êtes si proche, peuvent être fiers de leur maman qui, non sans mal parfois, concilie une attention toute particulière à leur égard et une implication sans faille dans son travail. Je n'oublie pas votre époux, très investi également dans sa vie professionnelle. Je



crois que vous avez tous trouvé sur l'Ile de Ré, le lieu de vos rêves, devenu le site des retrouvailles en famille où vous pratiquez vélo et la marche à pied.

Chère Nathalie Aufauvre, permettez-moi également d'évoquer le souvenir de votre grand-mère maternelle, Luce O'Diette, dont vous étiez très proche et avec qui, je le sais, vous avez beaucoup discuté et partagé une grande complicité. Épouse d'un officier de cavalerie, tombé au front dans la Somme en 1940, elle s'était engagée dans la Résistance en fabriquant notamment des faux papiers à la Préfecture de Nantes où elle avait été recrutée pour gagner sa vie. Arrêtée et déportée à Ravensbruck, rapatriée sur un brancard, constatant à son retour à Nantes, la destruction de sa maison, revenue à Paris, elle a repris vie et combat pour finalement disparaître en 1981, centenaire. Elle était titulaire de la Croix de Guerre et Officier de la Légion d'Honneur. Je ne doute pas que l'exemple de sa détermination, de son expérience, de sa sagesse et de sa hauteur de vue vous guide dans la vie.

Permettez-moi enfin d'évoquer un autre de vos très lointains ancêtres par votre grand-père maternel. Je veux parler du Baron Jean-Charles Joachim Davillier qui fut Gouverneur de la Banque de France du 12 février au 5 septembre 1836 et siégea 45 ans au Conseil de Régence, de 1801 à sa mort en 1846.

Peu d'agents de la Banque peuvent aujourd'hui se prévaloir d'un ancêtre gouverneur... Je souhaite pour vous que cela soit un signe prémonitoire de votre évolution professionnelle au sein de notre maison.

Détermination, discrétion, disponibilité, humour, écoute et esprit collectif, attention aux autres sont les qualités qui vous caractérisent et c'est à bon droit, comme je l'ai dit au début de mon intervention, que la République a reconnu vos mérites.

C'est pourquoi, Nathalie Aufauvre, au nom du Président de la République, nous vous faisons Chevalier dans l'Ordre National du Mérite.