

Gestion de la trésorerie et de la dette 20 ans de transformation organisationnelle

Xavier Rame

Département des finances Publiques



VIème séminaire annuel

Association Internationale des Services du Trésor

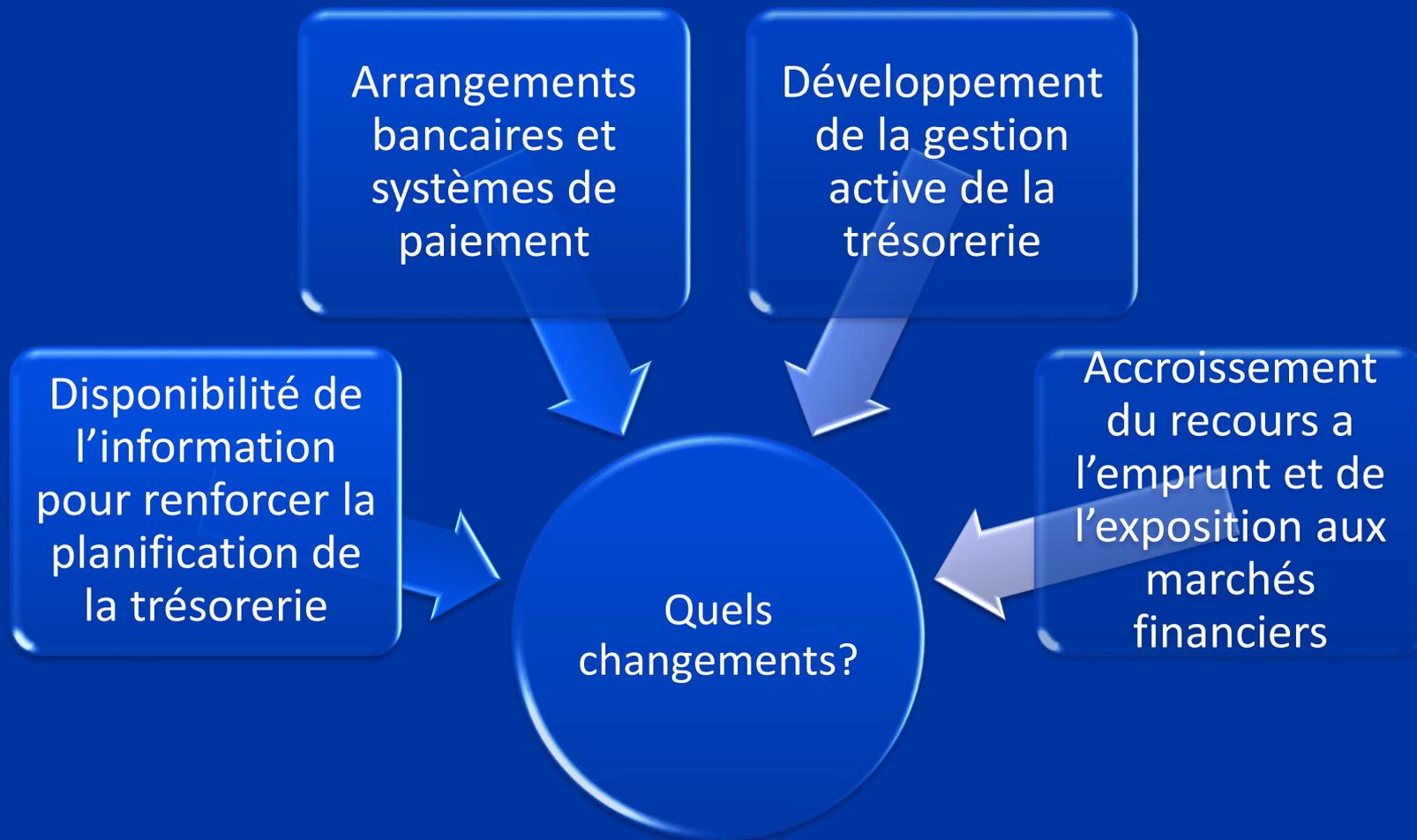
« La réforme comptable de l'Etat et la gestion de sa trésorerie »

Hammamet, 16 novembre 2012

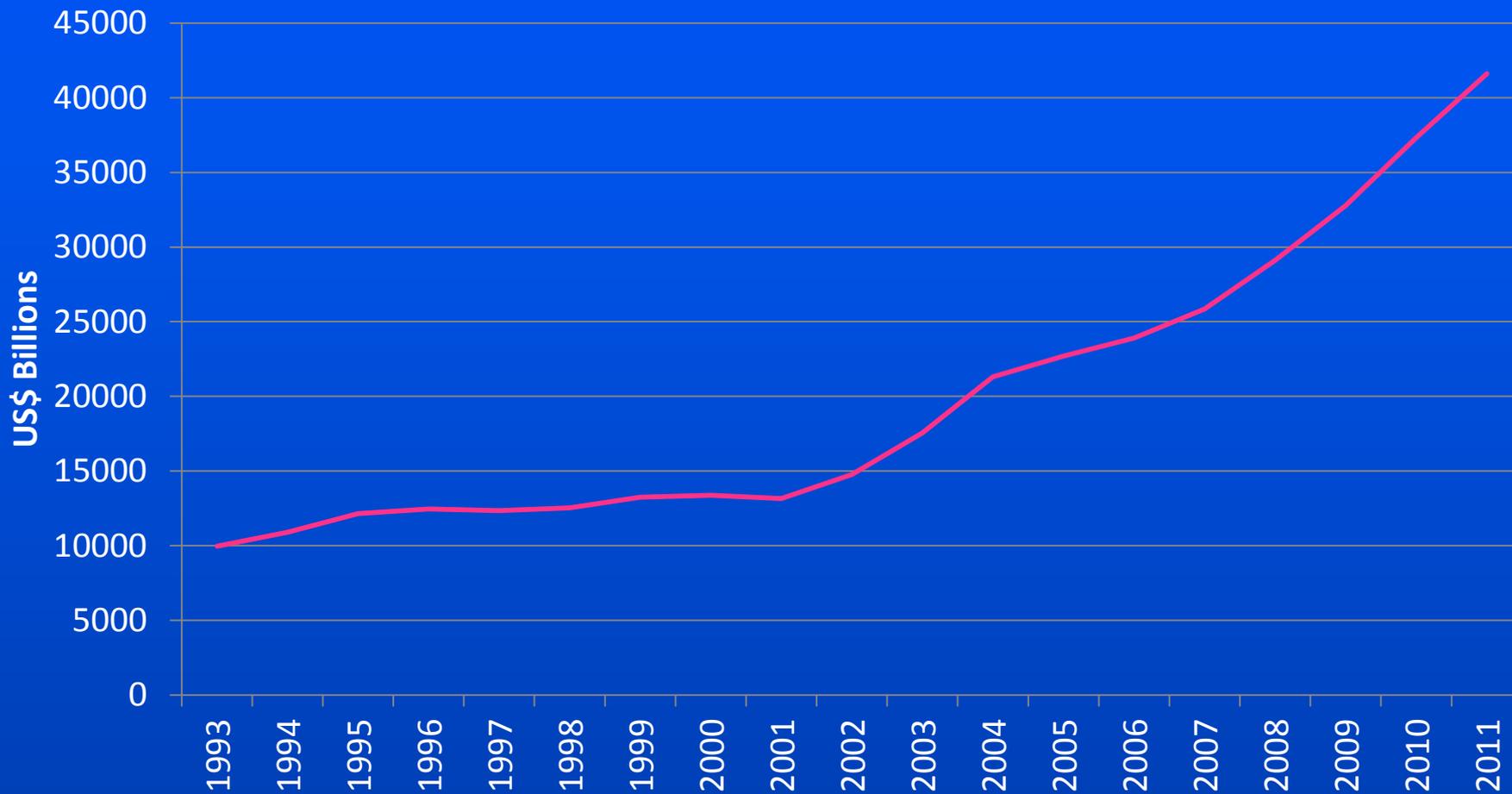
Remerciements

- Cette présentation est basée sur un chapitre rédigé par John Gardner et Brian Olden du livre du FMI *“La gestion financière publique et son architecture émergente”*, édité par Marco Cangiano, Teresa Curristine et Michel Lazare, à paraître en avril 2013.

20 ans de changements dans la gestion des actifs et passifs financiers des Etats



Dette financière domestique cumulée des Etats



Source: Bank for International Settlements

Gestion de la trésorerie et de la dette: 2 fonctions distinctes...

Gestion de la trésorerie

- Horizon de court-terme
- Objectif: financer les besoins de trésoreries pour faire face aux besoins de paiements et employer les surplus de trésorerie efficacement au regard d'un niveau de risque prédéfini

Gestion de la dette

- Horizon de moyen à long-terme
- Objectifs: satisfaire les besoins de financement de l'Etat et ses obligations financières au coût le plus faible, à moyen ou long-terme, avec un niveau de risque prudent

... confrontées à des défis spécifiques...

Gestion de la trésorerie

- Inclusion des administrations publiques
- Niveau de l'encaisse de précaution
- Gestion des risques de crédit

Gestion de la dette

- Réduction de la fragmentation de la dette

... qui doivent coordonner leurs actions

Gestion de la
dette centrée
sur le passif
du bilan



Gestion de la
trésorerie par
diverses
structures ou
la banque
centrale



Résultats sous
optimaux : opérations
non coordonnées ou
poursuites d'objectifs
non nécessairement
alignés avec ceux de la
politique budgétaire

Arguments pour une coordination renforcée de la gestion de la trésorerie et de la dette

Gérer les ressources financières de l'Etat comme un portefeuille

- Assurer la cohérence des signaux adressés aux marchés quant à la stratégie financière de l'Etat
- Optimiser la gestion des actifs et des passifs

Prendre les décisions d'émission en tenant compte des flux financiers de l'Etat

- Améliorer les flux d'information et la coordination des stratégies d'émission afin qu'elle soient prises en pleine connaissance de la position nette de trésorerie de l'Etat

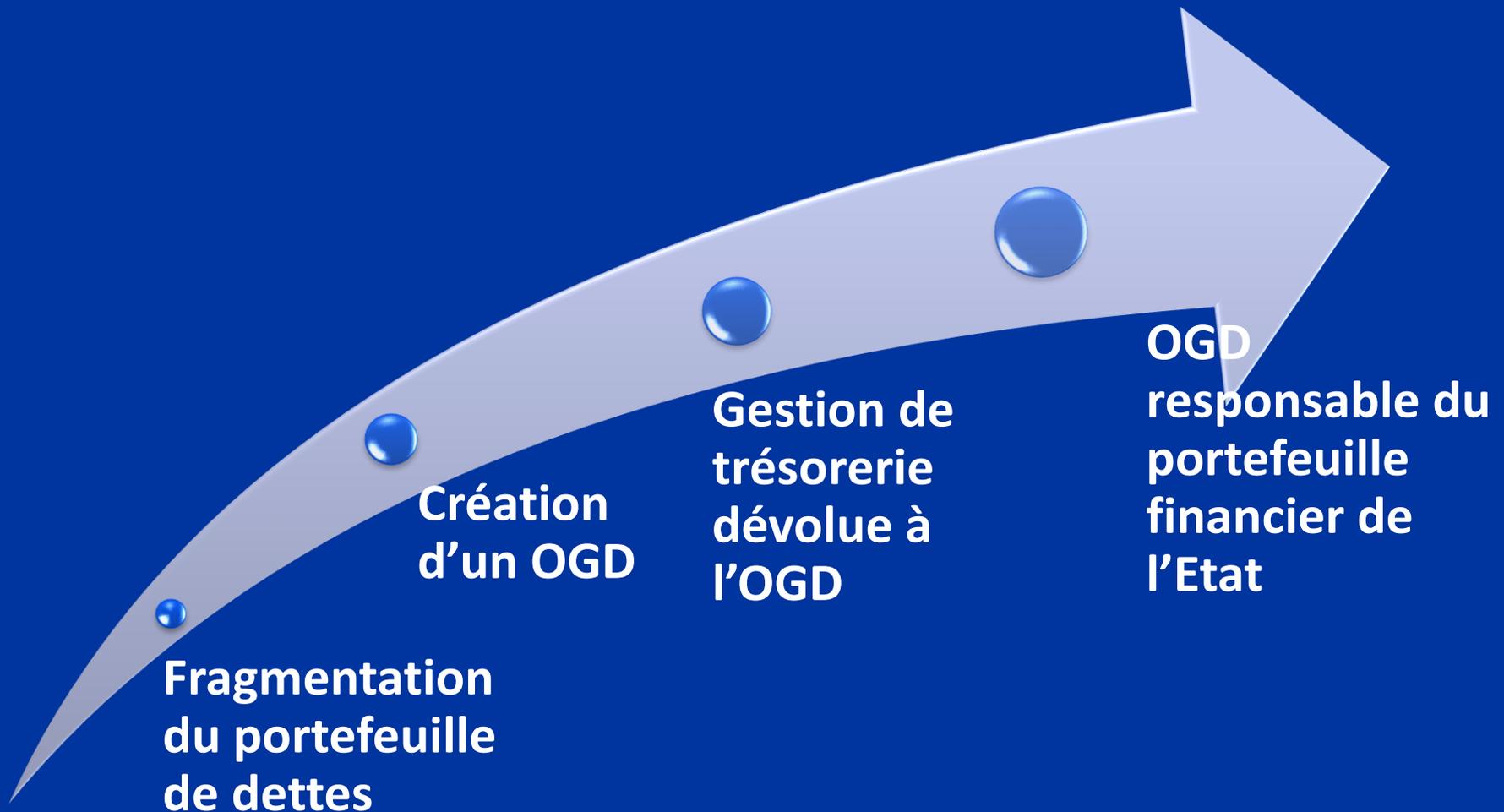
Regrouper des compétences professionnelles rares

- Définir des approches spécifiques d'attraction et de rétention des compétences

Intégrer le système d'information et les procédures de traitement es transactions

- Optimiser l'emploi des systèmes de traitement automatisés et mutualiser les ressources

Une tendance à l'intégration des 2 fonctions au sein des organismes de gestion de la dette (OGD)



Enseignements des expériences nationales: une évolution en réponse à la complexification de l'environnement

OGD généralement institué pour traiter principalement de la dette

Inclusion et intégration de la gestion de la trésorerie

Transfert d'autres fonctions au gestionnaire de la dette en réponse aux besoins croissants d'expertise et de spécialisation et à la complexification des opérations de financement

Accroissement de l'attention portée aux organismes chargés de la gestion de la dette et des actifs financiers lié à la compétition accrue pour accéder aux capitaux sur les marchés internationaux

Les modèles institutionnels

Le modèle de l'OGD indépendant

Haut niveau d'autorité déléguée

Cadre juridique complet encadrant leurs activités

Capacité de recruter et retenir des agents en-dehors des contraintes de la fonction publique

Enseignements issus de l'observation des pratiques institutionnelles

Paramètres à prendre en compte pour définir le niveau d'indépendance du OGD

Volonté du Parlement /Gouvernement de déléguer l'autorité de gérer la dette à des gestionnaires professionnels

Existence de systèmes de suivi, de contrôle et d'audit pour garantir que l'OGD poursuit les objectifs stratégiques de son délégataire

Capacité du MEF à développer des orientations stratégiques pour guider l'action de l'OGD

Existence de systèmes permettant l'intégration de la gestion de la trésorerie et de la dette avec les autres dimensions de la gestion financière publique

Enseignements issus de l'observation des pratiques institutionnelles

La définition du positionnement institutionnel ne doit pas primer sur celle de la structure organisationnelle, des rôles et des responsabilités

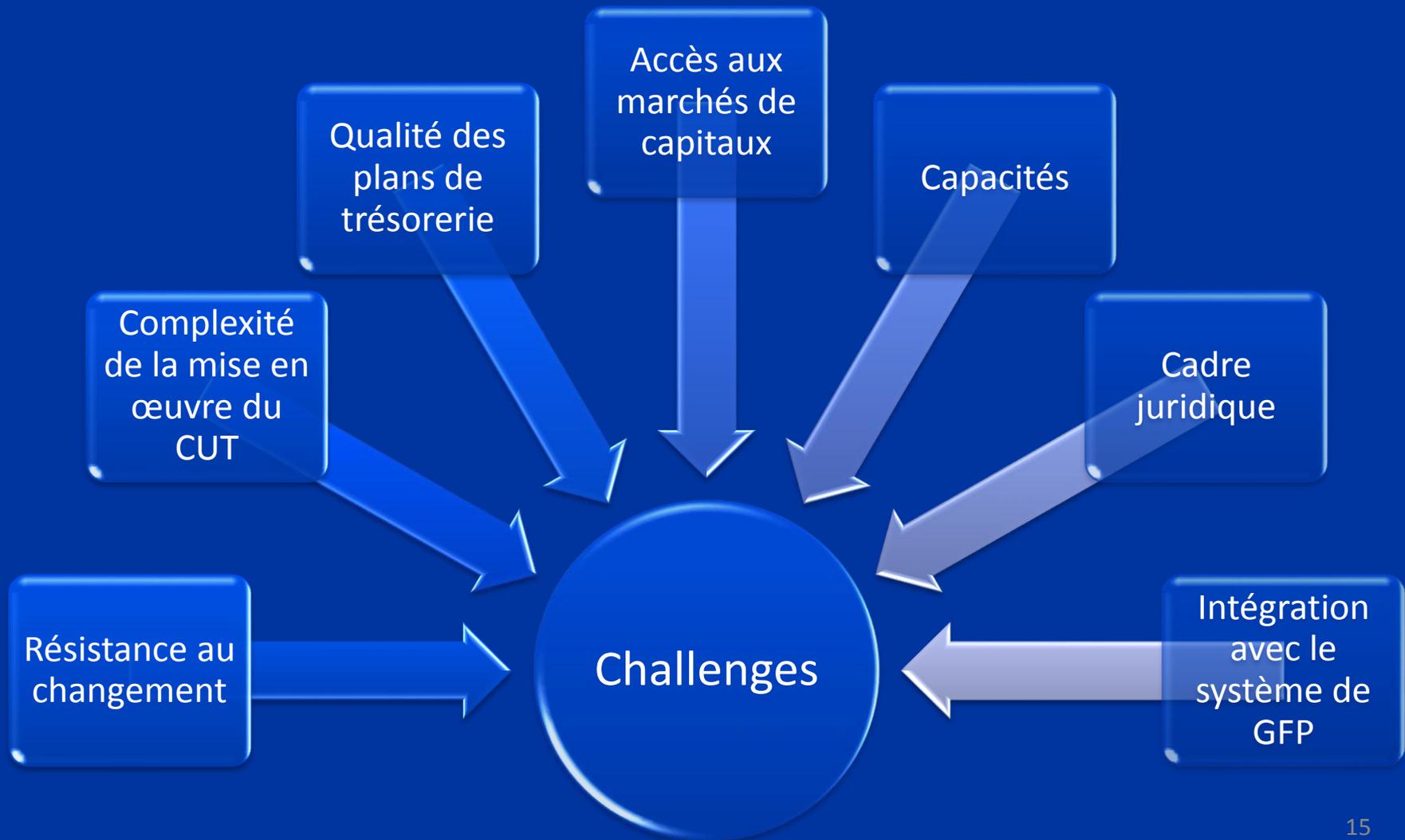
Si ces paramètres ne sont pas réunis, la création de l'OGD au sein du MEF/Trésor peut constituer la meilleure solution

- Permet le développement capacitaire dans un environnement contrôlé et assure le lien avec les autres réformes
- Développe les capacités au sein du MEF

Exemples de modèles institutionnels

OGD séparé et indépendant	OGD séparé en tant qu'agence du MEF	OGD au sein du Trésor ou du MEF	OGD au sein de la banque centrale
<p>Suède Irlande Allemagne Hongrie Portugal</p>	<p>Nouvelle-Zélande Australie Belgique Nigeria UK Netherlands</p>	<p>USA Chine Japon Canada (partage avec BoC) Chili France Russie Spain Italie Mexico Brésil Turquie Corée Thaïlande Indonésie Colombie Argentine</p>	<p>Danemark Inde</p>

Défis pour la gestion de la trésorerie et de la dette dans les Etats en voie de développement et émergents





**Pour suivre l'actualité de la gestion financière
publique**

<http://blog-pfm.imf.org>