

REPERES

N° 21 / Janvier - mars 2009

EDITORIAL2

FOCUS

- Le plan d'urgence de Mezouar3
- Interview de Said Ibrahimy ; « il y a encore des économies à faire sur la dépense publique » 5

TRESOR PUBLIC

- La normalisation comptable, la comptabilité publique 10
et l'unicité de la doctrine
- Les normes comptables : un repère stable 16
- Les receveurs municipaux – 2^{ème} partie 17

FINANCES PUBLIQUES :

- Les finances publiques face à la crise 30
- L'administration fiscale peut-elle enquêter sur un contribuable à son insu ? 31
- Saisies de comptes bancaires : l'Etat serre la vis 33

POLITIQUE ECONOMIQUE

Dossier spécial « la crise financière internationale »

- Décryptage d'une crise sans fin 36
- Les mécanismes de la panique 39
- Comprendre les plans de sauvetage 42
- Aux grands maux les grands remèdes..... 48
- L'impact de la crise financière sur l'économie au Maroc 51

BANQUE

- Système de paiement : BAM renforce la surveillance 57
- Vers une sécurité accrue des contrats de crédit 59

NTIC ET GRH

- L'Intranet s'ouvre aux applications métiers 62
- Métiers titres : Pour une "transversalité" des cursus 67
- Comment vivre dans un open space ? 69
- Vive le réalisme managérial 72

CHRONIQUE

- Le retour de Keynes 73

A LA UNE DES PERIODIQUES 78

La faillite de la Banque américaine Lehman Brothers n'est que la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. La crise des subprimes remonte à l'été 2007 et même avant (cf. Repères 18). La contagion s'est vite généralisée pour atteindre, en septembre 2008, toute la sphère financière. C'est la technique de titrisation qui a transformé les prêts bancaires en obligations acquises par les investisseurs du monde entier. La crise ne touche pas seulement les crédits immobiliers, elle s'est propagée à l'ensemble des crédits. Le papier commercial est devenu indésirable, les banques ne se prêtent plus de l'argent entre elles. On assiste donc à une pénurie de crédit (ou credit crunch) ; bref, la crise de paiement paralyse le marché monétaire qui de son côté grippe tout le marché financier. L'économie réelle s'est manifestement affectée : crise de plusieurs secteurs productifs comme l'automobile, baisse de la productivité, baisse du pouvoir d'achat, détérioration de la condition salariale, ...

Pour mettre les économies nationales en marche, il a été question de l'injection de liquidité. Des plans de sauvetage à la Paulson ont eu lieu ; américain comme européen et britannique ont le même objectif, en l'occurrence débarrasser les banques des actifs toxiques et leur favoriser les possibilités de renflouer leurs trésoreries en vue d'octroyer des prêts pour le système productif. Malgré ces efforts, les spécialistes prétendent que ces mesures restent partielles, et donc il faut une thérapie élargie qui porte sur tout le système financier international notamment, au niveau des normes comptables. Il faut donc s'attaquer à la racine du mal et aller au-delà des régulations traditionnelles.

Les retombées de cette crise sur les pays en développement diffèrent d'un pays à l'autre. Certains ont été touchés durement, d'autres ont pu repousser les effets. Des turbulences ont y été constatées notamment, une chute sensible de l'investissement direct étranger, une baisse des recettes du tourisme, des exportations et des transferts des migrants, une tension sur les taux d'intérêt et de change et une fuite des capitaux.

Selon les déclarations du Ministre des Finances et du Wali de Bank Al-Maghrib, l'économie marocaine reste à l'abri de la crise financière internationale du fait que les fonds étrangers restent limités (soit moins de 20 % du PIB). Malgré cet environnement international incertain, le taux de croissance a atteint, en 2008, 6 % et l'excédent budgétaire 0,4 %. Néanmoins, les pouvoirs publics sont restés vigilants pour repousser tout risque éventuel et pour permettre à l'économie de sauvegarder son immunité. Un plan anti - crise a été confectionné en bonne et due forme pour une bonne conduite des réformes entamées.

Le Service de la Documentation

Le plan d'urgence de Mezouar

La Vie Economique - 6/02/2009

Financement des charges sociales, garantie du financement des besoins en fonds de roulement à hauteur de 65%, aide du fonds des exportations et extension de l'assurance à l'export. Seuls l'équipement auto, le textile et le cuir y ont droit pour le moment et à condition que le chiffre d'affaires soit en baisse de plus de 20%.

Quand est-ce que le plan de relance annoncé par le gouvernement à certains secteurs en difficulté sera dévoilé ? Il y a quelques jours, c'était la date du mercredi 4 février qui avait été retenue, mais un délai supplémentaire de 24 heures au moins a paru nécessaire pour verrouiller les mesures. A l'heure où nous mettions sous presse, ce mercredi, donc, des réunions se poursuivaient et le ministère des finances, qui pilote l'opération, nous affirmait que les derniers détails n'étaient pas encore réglés. Mais déjà, l'on peut donner l'essentiel de ce que contiendra ce premier plan de relance.

Le plan que Salaheddine Mezouar, ministre de l'économie et des finances, a prévu d'exposer en conseil de gouvernement du jeudi 5 février s'articule autour de quatre mesures applicables à l'industrie, et plus spécifiquement aux branches équipement automobile, textile et cuir. La première mesure concerne les charges sociales, essentiellement les cotisations versées à la CNSS, que l'Etat s'engagera à prendre en charge. Ce n'est pas rien, puisque les charges sociales représentent tout de même 20% en moyenne de la masse salariale.

La deuxième mesure, elle, est à caractère financier. Le gouvernement mettra en place un fonds de garantie pour permettre aux

entreprises en difficulté d'accéder à des lignes de fonctionnement pour financer leurs besoins en fonds de roulement. Ces dernières pourront contracter des crédits de fonctionnement avec une garantie qui pourra aller jusqu'à 65% de leurs besoins en trésorerie courante. Pour cela, le gouvernement a, depuis plusieurs semaines, entamé des discussions avec le Groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM) en vue d'arrêter les mécanismes de fonctionnement de ladite garantie. A l'heure où nous mettions sous presse, mercredi 4 février, les derniers détails n'étaient toujours pas fixés mais tout porte à croire que les banquiers ont fini par accepter le principe de base. Une réunion prévue jeudi 5 février entre le GPBM et le ministère des finances devait valider le mécanisme.

Encourager la prospection et couvrir le risque de défaut de paiement. Le troisième volet du plan, lui, portera sur le soutien à l'export. L'idée de base est d'aider les entreprises exportatrices à conserver leurs parts de marché sur les marchés traditionnels mais aussi de les encourager à trouver de nouveaux débouchés. Pour cela, c'est le ministère du commerce extérieur qui sera mis à contribution notamment à travers le fonds de soutien à l'export mis en place dans le cadre de la Loi de finances 2009. Le fonds, doté d'une enveloppe de

500 millions DH, sera activé donc une première fois dans le cadre du plan de relance.

Toujours dans le volet exportations, le plan comporte également une quatrième mesure concernant l'assurance export. En effet, beaucoup d'entreprises exportatrices doivent faire face à ce nouveau phénomène : la récession qui sévit dans les principaux pays fait que beaucoup de clients, européens entre autres, eux-mêmes en difficulté, demandent des délais de paiement de plus en plus longs. Pour les exportateurs marocains, ne pas répondre à une telle demande peut signifier la perte d'un marché ou, dans le meilleur des cas, des commandes en volumes réduits. D'habitude, les exportateurs disposent de l'assurance-export, une garantie de la société marocaine d'assurance à l'export (Smaex) qui leur permet de faire face à une multitude de risques : non recouvrement de créances à l'export, prolongement des délais de paiement, prospections infructueuses...Des sources au ministère du commerce extérieur expliquent que l'idée aujourd'hui est d'augmenter le niveau du taux de couverture accordé par la Smaex pour permettre aux entreprises de faire face à la difficulté de leurs clients étrangers. Les opérateurs souhaitent porter ce taux, qui est en moyenne de 50%, à près de 80%, le tout, bien sûr, avec une garantie de l'Etat.

En plus de ces trois grandes mesures, le plan a prévu également un volet de mesures «transversales». Ce dernier a pour objectif d'apporter des réponses à des cas spécifiques. Il s'agira, en somme, de traiter des difficultés de certaines entreprises au cas par cas. C'est, par exemple, le cas des entreprises exportatrices qui, pour les besoins de leur production, ont dû faire des achats massifs d'intrants importés sous le régime d'admission temporaire. Ces

importations ayant été faites à un moment où la conjoncture n'était pas aussi mauvaise, beaucoup d'entreprises se retrouvent aujourd'hui avec des stocks qu'elles n'ont pas pu réexporter, en raison de la baisse d'activité, mais pour lesquels elles devront s'acquitter des droits de douane. Ces dossiers seront traités au cas par cas et les Finances joueront le rôle d'interface entre les entreprises et les différentes administrations.

Question importante: Quelles sont les entreprises qui seront éligibles à ces mesures? Au-delà des restrictions sectorielles, une autre barrière a été érigée. Celle de l'ampleur de la baisse d'activité. Ainsi, seules les entreprises ayant accusé, en 2009, une baisse de leur chiffre d'affaires supérieure à 20% pourront prétendre au soutien. Enfin, pour ce qui est de l'étendue du plan dans le temps, le gouvernement a opté, en ce qui concerne les charges sociales par exemple, pour une durée de 6 mois renouvelable une fois avec effet rétroactif au 1^{er} janvier.

FOCUS

INTERVIEW de Saïd Ibrahimî : Il y a encore des économies à faire sur la dépense publique

La Vie Economique – 8 mai 2009

10 000 fonctionnaires sont dédiés à la gestion de 13 000 marchés publics par an. Le train de vie de l'Etat n'est pas élevé, ce sont les moyens qui sont mal répartis. 20 milliards de DH de créances contentieuses à recouvrer.

Paiement des impôts et taxes en lignes, gestion intégrée de la dépense publique, raccourcissement des délais de paiement..., le Trésorier général du Royaume dresse son bilan.

On l'entend très rarement dans les médias. Trésorier général du Royaume depuis 2002, Saïd Ibrahimî préfère, comme il le dit lui-même, parler de ce qu'il a fait et non pas annoncer ce qu'il a l'intention de faire. Six ans plus tard, le comptable supérieur de l'Etat accepte de faire le point sur les réformes qu'il a lancées depuis 2003, de revenir sur certaines d'entre elles comme la réforme du contrôle avec fusion entre la TGR et le CED, par exemple. Certains chantiers commencent déjà à donner leurs fruits, d'autres sont en cours d'achèvement. Entretien.

Une des premières réformes que vous aviez lancées à votre arrivée a été la fusion de la Trésorerie générale avec le Centre des engagements et dépenses. Pourquoi une telle réforme ?

Il s'agit bien évidemment d'une réforme très importante mais pas la première que nous avons lancée. Il y a tout d'abord le projet de

modernisation de la TGR amorcé en 2004. Partant de là, l'essentiel de l'action de la TGR a été articulé autour de son projet de modernisation qui est sous-tendu par deux objectifs : l'amélioration de la gestion des finances publiques et celle du service rendu aux clients et partenaires. Pour revenir à la réforme du contrôle, la réflexion a été amorcée suite à l'analyse des procédures et circuits et du potentiel d'optimisation qu'ils présentaient. A titre d'anecdote, en 2002, il y avait eu la sécheresse et certaines régions sinistrées devaient recevoir des fonds d'aide d'urgence de l'Etat. En 2003, 18 mois plus tard, on s'était rendu compte que la région d'Errachidia n'avait toujours pas reçu un centime sur les fonds qui lui étaient déjà alloués. Tout cela à cause de la procédure compliquée, entre autres, entre le Contrôle des engagements et dépenses (CED) et la Trésorerie générale du Royaume. Chacun appliquait la procédure, mais c'était aberrant. C'est à partir de ces constats qu'on a commencé à réfléchir sérieusement à la réforme.

Les deux administrations faisaient à ce point doublon ?

L'intervention du ministère des finances dans la gestion de la dépense publique était scindée en quatre phases. Celle de la programmation et l'établissement des budgets, celle de l'engagement de la dépense supervisée par le CED, la phase du paiement dont s'occupait la TGR et, enfin, le contrôle a posteriori exercé par

Repères N°21 / FOCUS

l'Inspection générale des finances (IGF). Pour les phases de l'engagement et du paiement, l'ordonnateur doit fournir parfois les mêmes pièces. D'un autre côté, le CED et la TGR avaient chacun leur propre réseau, leurs locaux, leurs fonctionnaires... Cela ne répondait à aucune logique de rationalisation. C'est pour cela que nous avons lancé une étude et abouti à la logique de la fusion. L'objectif premier est de simplifier la vie aux ordonnateurs et d'optimiser les ressources.

Avec quels résultats ?

On regrette, aujourd'hui, de ne pas l'avoir fait plus tôt. Les ordonnateurs disposent aujourd'hui d'un seul interlocuteur et de procédures adaptées. Je vous donne un chiffre pour illustrer l'amélioration : aujourd'hui, à partir du moment où la TGR reçoit l'ordre de paiement pour un marché donné ou une dépense de manière générale, le délai moyen de règlement effectif est de 7 jours. En 2003, ce délai était de 23 jours.

Justement, les entreprises du secteur privé ont toujours reproché à l'Etat d'être un mauvais payeur...

Les reproches des entreprises sont parfois légitimes parce que, effectivement, entre le moment où l'entreprise estime avoir livré sa prestation à une administration et le moment où elle est payée, le délai d'ordonnancement peut parfois être très long selon la capacité de gestion de l'ordonnateur couplée aux délais engendrés par le non-respect des procédures. Mais le rôle de la TGR se limite au contrôle et au paiement. Cela dit, les délais se sont améliorés grandement ces dernières années.

Il y a parfois des situations urgentes qui imposent aux administrations d'engager des dépenses sans attendre...

Justement, c'est là où intervient une autre composante de la réforme et que nous avons appelé le contrôle modulé de la dépense. C'est un système qui permet aux ordonnateurs les plus performants de bénéficier d'allègements importants de la procédure notamment pour faire face à ce genre de situations urgentes. Ces ordonnateurs ne feront plus l'objet de contrôle a priori mais a posteriori.

Un dispositif généralisé ?

Nous sommes en train de le faire progressivement. Il y a une première phase qui a été mise en application depuis janvier 2009 et qui est valable pour l'ensemble des 1 500 ordonnateurs. C'est ce que nous appelons le tronc commun. Dans un deuxième temps, nous procéderons à la qualification des ordonnateurs et les plus performants d'entre eux pourront passer à un stade supérieur et bénéficier d'allègements de procédures encore plus importants. Par la suite, les plus performants pourront encore accéder à une catégorie 2. Ce principe de qualification n'est pas encore mis en application, mais nous avons lancé des opérations expérimentales avec des départements pilotes pour tester.

Pensez-vous que les communes sont suffisamment matures pour accéder à cette autonomie ?

Le ministère de l'intérieur, qui assure la tutelle des collectivités locales, s'oriente vers l'allègement du contrôle des dépenses dans le cadre des orientations de la nouvelle charte des collectivités locales. Cela dit, faut-il livrer pour autant les communes les moins performantes à une autonomie complète et d'un seul coup sans garde-fous. Nous sommes actuellement en discussion avec ce département pour que la TGR revienne à un minimum de contrôle en amont notamment en matière de disponibilité budgétaire.

Concrètement, cela veut dire...

Cela veut dire que la TGR devra veiller au moins à ce que les ordonnateurs n'engagent des dépenses qu'après s'être assurés qu'ils disposent de crédits pour cela.

Les comptables publics contrôlent uniquement la régularité des procédures et les pièces mais pas l'opportunité. En d'autres termes, un ordonnateur peut acheter un bien à deux ou trois fois son prix normal pourvu qu'il respecte la procédure !

Aujourd'hui, il est clair que l'Etat achète souvent plus cher que le privé. Mais ceci est du ressort des ordonnateurs qui doivent assumer leur entière responsabilité vis-à-vis de la Cour des comptes qui, je vous rappelle, a introduit des audits de gestion. D'un autre côté, à la TGR nous avons mis en place un portail regroupant tous les marchés publics à partir duquel on peut dégager des références de prix pour chaque produit ou prestation. Toute administration peut, à partir de ce portail, connaître les prix moyens auxquels achètent les autres administrations et comparer. Cela contribue également à la professionnalisation de l'achat public. Nous ne pouvons pas faire plus.

Mais qui doit assurer ce rôle ?

Il y a la Cour des comptes, l'Inspection générale des finances et les Inspections générales des différents départements.

Il y a deux ans, la direction des impôts a repris la main sur le recouvrement de certains impôts notamment l'IS et la TVA qui était assurée par la TGR. Il se dit que la raison en est que les services de la TGR n'étaient pas assez rapides en la matière...

Le transfert du recouvrement de ces impôts

répond d'une volonté d'intégration de la chaîne fiscale et de l'amélioration de la gestion de l'impôt. C'est vrai que les restes à recouvrer se sont cumulés dans le temps. Mais ce transfert n'affecte la charge de travail au niveau de la TGR qu'à hauteur de 10%. Nous continuons d'assurer le recouvrement des taxes locales, de l'IR et de certains impôts qui ne sont pas déclaratifs et qui représentent la plus grande charge de travail de nos percepteurs. Nous avons 3 millions de rôles à recouvrer chaque année.

Vous avez parlé de contentieux. Cela représente combien aujourd'hui ?

Nous gérons aujourd'hui un portefeuille de restes à recouvrer contentieux d'un peu moins de 20 milliards de DH. Certaines créances impayées remontent aux années 80.

Il y a quelques années l'Etat avait parfois des fins de mois difficiles, il n'avait pas suffisamment de fonds pour payer les salaires. Vous arrive-t-il encore d'être dans de telles situations ?

Non. C'est une époque révolue. Le Trésor dispose aujourd'hui en permanence de fonds et peut rapidement en lever chaque semaine à travers les adjudications des bons en fonction de ses besoins.

Que répondez-vous à ceux qui disent que le train de vie de l'Etat est assez élevé ?

Il y a un grand paradoxe à ce niveau. Quand on entre dans les locaux de certaines administrations, on n'y trouve même pas le strict minimum digne d'une administration et du citoyen. De l'autre côté, on trouve des administrations installées dans des bâtiments démesurés.

Comme celui de la TGR à Hay Riad par exemple...

Au siège de la TGR, il n'y a pas de marbre. Cela dit, c'est un siège moderne et notre personnel y est très bien installé. En tout cas, pour revenir à votre question sur le train de vie de l'Etat, je parlerai plutôt d'une mauvaise répartition des moyens. Il y a encore de l'optimisation à faire.

Il y a eu beaucoup de réformes initiées depuis 2003. Quels sont les autres chantiers que vous comptez ouvrir à l'avenir ?

Il y a d'abord les chantiers déjà ouverts et qu'il faut achever. Je citerai particulièrement le système de la gestion intégrée de la dépense (GID). Après une première expérimentation, le système va être généralisé à partir de début 2010. C'est un système qui nous a permis de simplifier les procédures, de gagner du temps et en même temps de mettre en place des contrôles intégrés à tous les stades et, in fine, de réduire considérablement le coût de la dépense.

Vous avez chiffré ce coût ?

Non, mais je peux vous donner un chiffre intéressant. Nous avons inventorié toutes les personnes qui interviennent dans la gestion de la dépense publique : il y a aujourd'hui 10 000 fonctionnaires qui gèrent un volume total de 13 000 marchés publics par an. Avec le nouveau système, nous allons pouvoir dégager des ressources pour les utiliser ailleurs.

La TGR a une autre activité, mais dont vous parlez très peu, c'est la collecte de dépôts... Effectivement. Nous avons des clients particuliers et entreprises qui ont des comptes similaires à des comptes bancaires. Ils ont des chèquiers et des cartes monétiques utilisables sur des GAB de la TGR.

Combien collectez-vous de dépôts de chez cette clientèle ?

Environ 40 milliards de DH qui sont en fait mis à la disposition du Trésor et sont constitués principalement des dépôts des établissements publics.

Cela ne vous pose-t-il pas quelques problèmes avec les banques ?

Non, dans la mesure où nous ne communiquons pas dessus et que nous ne sommes pas véritablement des concurrents car nous ne sommes pas régis par la loi bancaire. Nos clients ont des comptes de dépôts rémunérés à un taux faible, certes, mais nous n'accordons ni crédits, ni facilités. A chacun son métier.

Un chantier qui vous tient le plus à cœur actuellement...

Tous me tiennent à cœur. Le plus visible sera sans doute celui de la simplification du paiement effectué par le citoyen. Depuis le 15 mars déjà, il est possible de payer par voie de virement bancaire. Depuis le 14 avril, on peut payer ses impôts et taxes en ligne sur le portail de la TGR en utilisant sa carte bancaire. Et, enfin, dans quelques mois, les redevables pourront payer via les GAB. Nous sommes, sur ce point, en discussion avec plusieurs banques.

Comptabilité : Le premier vrai bilan de l'Etat d'ici un an

Un des chantiers récemment ouverts par la TGR est celui de la comptabilité de l'Etat. Il s'agit, comme l'explique le Trésorier général du Royaume, de «dépasser la logique d'encaissement et de décaissement du système actuel pour une comptabilité d'exercice intégrant les droits constatés et la dimension patrimoniale de l'Etat». En somme, dresser un bilan exactement comme cela se fait pour une entreprise en prenant en compte les actifs immobilisés. Et pour cela, il faut d'abord recenser tout le patrimoine de l'Etat et surtout le valoriser. La TGR a lancé depuis le 31

décembre dernier l'opération de recensement et le premier bilan dit d'ouverture sera disponible au premier trimestre 2010. Il faut savoir que seuls 15 pays au monde aujourd'hui disposent d'une telle comptabilité.

Record : La loi de règlement la plus rapide de l'histoire !

La TGR compte battre un record en 2009 : la loi de règlement pour l'exercice 2008 sera finalisée en septembre 2009. En fait, rien n'obligeait la TGR à le faire puisqu'elle dispose d'un délai légal de 24 mois. N'empêche que Saïd Ibrahim et ses équipes ont choisi de relever le défi sachant que, dans le passé, les lois de règlement étaient souvent déposées avec 5, 7 voire 9 ans de retard. Les services de la TGR ont déjà pu résorber le retard en matière de production des lois de règlement se rapportant aux exercices antérieurs. La dernière loi de règlement adoptée en Conseil de gouvernement est celle de 2007. Mieux, l'idée de réduire le délai légal est aujourd'hui sérieusement envisagée par les pouvoirs publics.

En aparté : «Je suis tenté par la gestion communale»

Après ces longues années passées au service de l'Etat, n'êtes-vous pas tenté par une carrière en politique ?

Je suis plutôt tenté par la gestion locale. Si un jour je devais entrer dans la politique, je le ferais certainement par la voie communale. Et j'ai une préférence pour les petites communes plutôt que les grandes villes.

C'est parce que vous connaissez bien les rouages après ces années passées à la TGR ?

Certainement. Mais pour l'instant je n'y pense pas encore vraiment. Et de toutes les manières pour les prochaines élections de juin, il est trop tard. Ce sera, peut-être pour celles de 2015.

Vous avez été approché par un parti quelconque ?

Non, pas à ce jour.

La normalisation comptable, la comptabilité publique et l'unicité de la doctrine

Jean - Paul Millot

La Revue du Trésor - Décembre 2008

La réforme du système de normalisation et la création de l'ANC

La réforme du système de normalisation comptable a été entreprise à la fin de l'année 2006. Le ministre de l'Economie avait alors confié à J.-F. Lepetit la mission de proposer un dispositif permettant d'accroître l'efficacité du système en renforçant l'autorité et les moyens de l'organisme chargé de la normalisation au plan national comme au plan international. Le rapport a été remis le 6 avril 2007 et a proposé une réforme en deux étapes. La première a consisté en une réforme du Conseil national de la comptabilité (CNC) ; elle s'est traduite par l'adoption du décret du 27 avril 2007 relatif au CNE. Ce texte modifie la composition et le fonctionnement de cet organisme et préfigure la future Instance de normalisation. Les nominations dans les nouvelles instances ont été publiées au *Journal officiel* du 29 novembre 2007.

La seconde étape s'est traduite par l'adoption d'une disposition de la loi de modernisation de l'économie qui permet au Gouvernement de poursuivre la réforme par voie d'ordonnance. Une disposition législative est en effet nécessaire pour donner au nouveau dispositif une compétence réglementaire. Rappelons que le CNC est un organe consultatif qui donne des avis préalables sur tous les projets de normes ou règlements comptables, aussi bien en matière de comptabilité privée que de comptabilité publique. Ce système est complété par un organisme réglementaire, créé par la loi du 6 avril 1998 : le comité de la réglementation comptable (CRC).

Mais ce dernier n'a pas de compétence en matière de comptabilité publique. La poursuite de la réforme passe donc par la fusion du CNC et du CRC pour créer une entité nouvelle (l'autorité des normes comptables: ANC) dotée de la compétence réglementaire du CRC. Mais cela pose la question de la nature de la compétence concernant la comptabilité publique.

Le renforcement de l'autorité de normalisation comptable dans le domaine privé était une nécessité maintes fois soulignée, il n'était sans doute pas justifié de la différer en raison de problèmes liés à la normalisation de la comptabilité publique, Car l'attribution d'une compétence réglementaire en matière de comptabilité publique à un normalisateur « indépendant », même encadrée par une procédure d'homologation, pose des problèmes particuliers et ne présente sans doute pas le même enjeu qu'en matière de comptabilité d'entreprise: la promulgation d'une norme comptable ayant une portée réglementaire ne supprime pas l'existence de textes de niveaux supérieurs qui en tout état de cause resteraient de la compétence des autorités de tutelle des entités publiques concernées.

La définition même de la comptabilité publique n'est pas une question simple. Au plan juridique, son périmètre n'est pas facile à déterminer a priori car il est nécessaire que les normes tiennent compte de critères économiques autant que de critères juridiques. Il faut en effet pouvoir traiter des

situations dans lesquelles le statut juridique ne correspond pas (ou plus) à l'activité réelle. Au plan politique, la diversité des procédures d'élaboration des normes suivant les entités concernées (Etat collectivités territoriales, organismes de Sécurité sociale ...) nécessite certainement des discussions approfondies, préalables à l'acceptation d'une procédure relevant d'une autorité réglementaire unique et extérieure.

Par ailleurs, l'existence et l'expérience du CRC ont déjà permis de mettre en place ce dispositif pour les entreprises et d'en expérimenter le fonctionnement. Ainsi, d'un strict point de vue institutionnel la création de l'ANC dotée d'un pouvoir réglementaire ne représente pas une innovation majeure tant que l'on reste dans le champ de la comptabilité « privée ». De plus l'organisation du CNC, issue du décret du 27 avril 2007, est clairement orientée dans le sens du traitement des questions de comptabilité privée. La composition du collège, l'organe délibératif du nouveau CNC, telle qu'elle résulte de l'arrêté du 19 novembre 2007, renforce cette impression. Enfin les consultations de place sur le futur dispositif montrent que l'objectif est bien de traiter les problèmes relatifs aux entreprises.

Aussi, a-t-il été décidé de ne pas traiter les nombreux et difficiles problèmes que pose la normalisation de la comptabilité publique dans le cadre de la réforme créant l'ANC, sans que cela implique un abandon de la doctrine traditionnelle, même si cela peut troubler ceux qui sont légitimement soucieux de l'unicité de cette doctrine et de la cohérence des dispositifs chargés de la mettre en œuvre.

Le maintien des exigences de cohérence et de convergence: Des enjeux renforcés

On pourrait en effet craindre que cette séparation ait pour effet d'écartier la comptabilité publique du mouvement de rénovation de la normalisation comptable. Elle pourrait être comprise comme l'abandon du principe d'un dispositif de normalisation

unifiée pour la comptabilité publique et de coordination avec les normes de comptabilité privée. Or, la recherche d'une convergence entre les normes de comptabilité publique et les normes de comptabilité privée s'inscrit de plus en plus dans un mouvement très largement engagé au niveau international; elle est dans la continuité de la doctrine et de la pratique française en matière de comptabilité publique depuis soixante ans, Cette orientation doit donc être poursuivie et développée pour des raisons de forme et de fond. Le nouveau dispositif qui se met en place n'a pas pour objectif de revenir sur cette orientation. Même si pour des raisons pratiques il adopte une forme qui n'est plus l'unité institutionnelle, il doit au contraire permettre de marquer des progrès réels dans cette direction.

L'enjeu est de mieux prendre en compte l'obligation de distinguer de plus en plus clairement le normalisateur du teneur de comptes. Cette nécessité se renforce avec l'apparition des exigences de certification et apparaît à la fois comme une mesure de la maturité comptable d'un système de normalisation et comme un indicateur de bonne gouvernance dans ce domaine.

Sur le fond, le développement de méthodes de gestion sophistiquées dans la sphère publique (contrats de partenariat public privé, gestion dynamique de la dette faisant appel à des instruments financiers complexes ...) nécessite une plus grande expertise et une plus grande proximité avec les normalisateurs du secteur privé dans la mesure où il apparaît que nombre de ces problèmes doivent être traités de manière identique ou cohérente.

Le traitement de ces questions nécessite une structure dédiée, composée d'experts compétents et connaissant les caractéristiques fondamentales des domaines traités, Cette structure aurait pu être à l'intérieur de l'ANC, mais il aurait fallu prévoir sa spécificité car elle ne pouvait se confondre avec le collège tel qu'il est actuellement composé. Pour les raisons évoquées supra, il a été jugé que cette démarche présentait l'inconvénient de compliquer la réforme du pôle « comptabilité privée », il était donc nécessaire

de compléter ce dispositif. qui ne traitait plus la comptabilité publique. Pour ce faire, le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique a demandé à M. Prada de lui faire des propositions pour créer une structure apte à traiter l'ensemble des questions de normalisation concernant la comptabilité des entités publiques tout en préservant l'unicité et la cohérence de la doctrine comptable et la poursuite de la convergence entre la comptabilité publique et la comptabilité privée.

Ces propositions prévoient la création d'un organisme: le Conseil de la normalisation des comptes publics (CNCP) qui disposerait d'une compétence consultative sur un périmètre déterminé et serait doté de mécanismes de coordination avec l'autorité chargée d'élaborer les normes de comptabilité privée. Sur la question du périmètre, la tendance au niveau international semble être un rapprochement entre les concepts de comptabilité nationale fondés sur la notion de secteur des administrations publiques (APU) et les périmètres de consolidation envisagés par les instances internationales intervenant dans la normalisation de la comptabilité publique. Ce secteur recouvre les entités principalement non marchandes et financées majoritairement par des prélèvements obligatoires.

Il sera sans doute difficile d'aligner strictement la notion de secteur des APU et le champ d'application des normes de comptabilité publique, essentiellement pour des raisons de statut juridique de certaines entités. Mais, il est possible d'obtenir un rapprochement très significatif et de prévoir des dispositifs permettant de traiter les exceptions de manière satisfaisante. Cet objectif semble donc globalement réalisable, ce qui constituerait un progrès important à la fois en termes de rationalisation des normes et de lisibilité des résultats pour les utilisateurs. Ce faisant, le champ de compétence du nouvel organisme couvrirait non seulement l'Etat et ses établissements publics de type administratifs (et des organismes assimilés), mais également les

collectivités territoriales et les administrations de Sécurité sociale.

Sur la nature de la compétence, on a déjà signalé que la définition d'une compétence réglementaire déléguée soulevait de nombreux problèmes juridiques et politiques. Pour l'Etat, la LOLF (art, 30) prévoit des avis consultatifs avant des arrêtés ministériels. Pour les collectivités locales et les administrations de Sécurité sociale, la compétence partagée de plusieurs ministères nécessiterait de nombreuses discussions pour définir une procédure réglementaire unique, même tempérée par une homologation.

Une instance consultative, dont la composition garantit la compétence technique et l'indépendance, qui dispose d'une possibilité d'autosaisine et dont l'avis préalable et public est obligatoire, dispose d'une réelle autorité pour élaborer des normes remplissant toutes les conditions souhaitables de qualité technique et de respect des grands principes comptables ainsi que pour convaincre les autorités compétentes de les promulguer.

La coordination avec l'ANC est une condition de la poursuite de la convergence entre les deux référentiels et un gage de qualité des travaux. Elle suppose à la fois des dispositions matérielles favorisant l'échange et la réflexion commune et une liaison institutionnelle organisant cette convergence, Cela permettrait à la fois d'optimiser l'emploi des ressources, et particulièrement les ressources humaines qui sont relativement rares sur ces questions, et de définir le bon niveau et le bon rythme de convergence.

La poursuite de la convergence suppose son approfondissement

La convergence est et restera sans doute assez longtemps un processus dissymétrique. La comptabilité des entreprises repose depuis une longue période sur des principes et des règles visant à constater les droits et les obligations, La comptabilité publique a été longtemps une comptabilité de caisse et l'évolution vers la comptabilité d'exercice est relativement récente, voire très récente pour certaines entités et non des moindres.

Cette dissymétrie pourrait transformer la convergence en alignement. C'est ce qu'ont décidé quelques pays qui, après avoir développé des normes spécifiques, ont choisi d'y renoncer pour adopter directement les IFRS, Il est difficile de dire quels degrés d'interprétation seront nécessaires pour appliquer ce programme. Mais dans la très grande majorité des pays qui ont engagé une réforme comptable, il subsiste deux corps de normes et deux processus de normalisation, comme d'ailleurs au niveau international avec l'IASB et l'IPSAS Board. La notion de convergence implique d'ailleurs une dualité d'acteurs, que ceux-ci soient réunis au sein d'un même organisme ou relèvent d'organismes différents. Sur le fond, la question a été tranchée pour l'Etat par l'article 30 de la LOLF.

L'approfondissement de la convergence signifie que le traitement des spécificités comptables devra bénéficier d'un double regard, celui d'experts disposant d'une connaissance approfondie des réalités économiques et juridiques du secteur public et celui d'experts au fait des derniers développements en matière de comptabilité d'entreprise qui, sur certains points, peuvent apporter des solutions originales et novatrices aux questions spécifiques du secteur public.

L'organisation de la convergence suppose donc, outre la mise en commun des

ressources techniques, la présence de membres de l'ANC dans les instances délibératives du CNCP. Elle appelle également sans doute des réunions communes d'instances consultatives qui pourraient débattre de l'agenda de la convergence et contribuer à identifier les problèmes communs dans les évolutions propres de chaque dispositif.

Le normalisateur comptable n'a pas inventé la titrisation; elle vient entre autres causes du désir qu'ont eu les banques de desserrer l'étau de contraintes règlementaires qui leur sont propres. Mais il a dû prévoir pour ce type de transactions désormais courant un traitement adéquat. En IFRS, les normes applicables sont IAS 39 pour la décomptabilisation des instruments financiers et IAS 27 - SIC 12 pour la consolidation. L'équivalent en USGAAP de SIC 12 est FIN 46(R). Si ces normes sont efficaces et bien appliquées, il n'y a pas de hors bilan illégitime. Mais l'expérience a montré qu'on en a souvent abusé.

D'une part, SIC 12 a conduit à moins de hors bilan, donc plus de rigueur, que FIN46(R), pour laquelle une catégorie d'entités spécifiquement exclue de la consolidation - les " *qualified special purpose entities* » ou Q en abrégé - a été utilisée par les préparateurs bien au-delà des intentions du normalisateur américain. Il vient pour cette raison de la supprimer en laissant toutefois un délai de grâce d'un an.

1.

D'autre part, SIC 12 lui-même a pu être différemment interprété et appliqué selon les préparateurs et les auditeurs. Sans doute aussi aucune de ces normes n'est parfaite, mais il nous semble que c'est la volonté délibérée de les contourner qui constitue le dysfonctionnement majeur.

Pour conclure sur ce premier aspect : les normes comptables existantes sont au point pour le provisionnement des prêts au coût historique inscrits dans les bilans; mais de nombreux prêts titrisés sont effacés des bilans alors que beaucoup d'entre eux devraient continuer à y figurer si les normes étaient correctement appliquées. Les normes sont par ailleurs en cours d'amélioration dans un souci de convergence et l'IASB a accéléré son projet de révision des normes de consolidation.

La comptabilisation des produits issus des subprimes achetés par les banques

Alors que les banques par la titrisation effacent de leur bilan quand elles le peuvent

les prêts qu'elles ont accordés à leurs clients, elles se sont montrées très accueillantes pour les produits provenant des titrisations (et autres opérations plus sophistiquées) initiés par d'autres banques, essentiellement américaines.

On voit ainsi naître un paradoxe: les comptes des banques ne reflétaient pas toujours les risques initiés par elles mais prenaient en compte, dans le bilan ou hors bilan, des produits dont les risques avaient été initiés par d'autres qui s'en sont déchargés sur elles. Or, on maîtrise mieux les risques que l'on a initiés que des risques initiés par d'autres.

Il en va d'autant plus ainsi que ces derniers risques avaient pu être pris par leurs initiateurs avec une légèreté coupable, n'étant pas destinés à être conservés et étant habilement présentés par une sorte de marketing financier. La responsabilité nous semble partagée entre ceux qui ont vendu ces produits toxiques et ceux qui les ont achetés sans se livrer aux analyses critiques nécessaires. N'oublions pas l'adage: *Caveat emptor!* La myopie des agences de notation n'a évidemment rien arrangé.

La catastrophe est donc venue d'une suite d'erreurs systémiques et de comportements des acteurs extrêmement critiquables auxquels l'appât du gain attisé par des modes de rémunération néfastes ne semble pas être étranger.

Qu'en est-il du rôle de la norme comptable dans tout cela? Ces produits achetés ne sont pas des prêts; ils doivent donc être évalués à la (juste) valeur et non à leur coût d'achat historique, déprécié au cas où la valeur est inférieure au coût. L'un des deux attributs de mesure est-il meilleur que l'autre?

Citons Christian Noyer, Gouverneur de la Banque de France, lors d'une réunion du Forum de la Stabilité Financière qui s'est déroulé à Washington le 12 octobre 2008 :

« .. dans des conditions de marché défavorables, le mark to market, en conjonction avec les réglementations de solvabilité, peut produire un effet de boucle, les attentes des changements des prix de marchés se traduisant en ajustements de

portefeuille et de bilan. Ceci peut renforcer la volatilité des prix et exacerber la détresse financière. Inversement, les approches comptables alternatives, y compris celles basées sur le coût historique amorti, ne sont pas clairement supérieures, ne fût-ce que parce qu'elles ont tendance à retarder la constatation de la dépréciation des actifs.

Le fait que les règles d'évaluation ne peuvent être optimales pour tous les instruments dans toutes les conditions de marché ne signifie pas qu'il convient de les changer au milieu d'une crise ... Les graines ont été semées dans les temps de prospérité. C'est alors que l'endettement et les risques excessifs ont été accumulés, et par conséquent les caractéristiques de la comptabilisation et de l'application de la juste valeur qui peuvent façonner les incitations en période faste peuvent devoir être révisées. En particulier, les règles comptables et prudentielles doivent être structurées de façon à soutenir les meilleures pratiques de gestion du risque et d'information aussi bien dans les périodes fastes que néfastes ... ».

Cette appréciation nuancée venant d'une autorité indépendante du pouvoir politique et ayant une responsabilité éminente sur les établissements financiers décrit bien la situation :

1 : La juste valeur et le coût historique ne sont parfaits ni l'un ni l'autre. Encore faut-il faire remarquer qu'en période de chute des marchés le « *lower of cost or market* » et la juste valeur devraient donner des résultats proches l'un de l'autre, sinon identiques.

2 : On ne change pas de règle au milieu d'une crise : Nicolas Véron, dans *La Tribune* du 8 octobre, est encore plus catégorique. Il dit : « *l'idée de suspendre les normes comptables, ou, comme le suggère l'Ecofin, d'accorder aux banques plus de flexibilité pour reclassifier certains actifs, m'apparaît un remède pire que le mal. En diminuant la transparence, cela risque d'accroître encore plus la défiance des investisseurs ...* ».

3 : La comptabilité ne fait qu'informer. La

neutralité à laquelle elle vise ne doit pas être confondue avec le caractère directif des règles prudentielles et de solvabilité qui visent à orienter le comportement des banques et leur niveau de capitalisation. Il convient de bien distinguer ces dispositifs qui n'ont pas le même objet; la réaction des règles prudentielles à la volatilité réelle des chiffres comptables ne doit pas être mécanique ni aveugle telle un réflexe conditionné. La même chose vaut pour le domaine de l'assurance. La procyclicalité doit être traitée par le prudentiel. C'est la conjonction des règles comptables et prudentielles qui a pu avoir des effets pervers. Il faut en tirer les leçons pour l'avenir en poursuivant le dialogue dans la clarté.

Préserver la normalisation indépendante

On doit se demander ce qui se serait passé si les normes comptables avaient été rédigées par les pouvoirs politiques; il n'est pas interdit de penser qu'ils n'auraient pas résisté longtemps aux lobbies qui voulaient faire des règles comptables l'alibi du *désastre* où ils avaient précipité la planète. La transparence n'aurait sans doute pas été à l'ordre du jour. Le milieu bancaire, peu crédible, était par contre d'autant plus audible que la catastrophe était plus grande. Il en aurait résulté une cacophonie et une méfiance encore plus grande chaque pays inventant dans la précipitation sa solution propre en fonction de ses propres intérêts tels que les lui faisait apparaître une analyse sommaire.

Seule une normalisation indépendante et internationale, non assujettie à une région particulière du monde, peut garder l'objectivité nécessaire; l'organisme existe: je l'ai rencontré.

LES NORMES COMPTABLES : UN REPERE STABLE DANS LA CRISE FINANCIERE

Gilbert GELARD, membre de l'IASB

Revue Française de Comptabilité – novembre 2008

La crise financière a pris une telle ampleur et constitue une telle menace pour l'économie mondiale qu'il est tentant de vouloir trouver des coupables. Il y en a à coup sûr et ils sont si nombreux que cela même leur assure en pratique l'impunité. Ce n'est pas notre propos de montrer du doigt quiconque, d'autant que les facteurs déclencheurs de la crise sont maintenant bien connus et que même les causes profondes commencent à en être assez bien analysées. Par contre, une des parties est injustement attaquée de plusieurs côtés, tant par des responsables du désastre que par les autorités politiques européennes et françaises. Cette partie attaquée mérite qu'on la défende, c'est la Norme Comptable de façon générale et en particulier la règle selon laquelle certains instruments financiers doivent être comptabilisés à leur valeur telle qu'elle peut être déterminée au jour où les comptes sont arrêtés. Le débat n'est certes pas nouveau entre les partisans du coût historique et les partisans de la (Ouste) valeur. Mais ce débat légitime ne gagne rien à être caricaturé et porté dans l'arène politique où il risque de donner lieu dans la précipitation à des pseudosolutions inadéquates ou même néfastes. Certains sont tentés de casser le thermomètre en espérant que cette pseudo-magie fera baisser la fièvre. Il faut donc se poser la question: Que demandent vraiment les normes comptables?

Les prêts et leur décomptabilisation en cas de titrisation

Pour ne parler que des institutions financières qui sont au centre du débat, il faut savoir que, contrairement à une idée reçue, la grande majorité de leurs prêts et créances - entre 50

et 70 % sont comptabilisés au coût historique, éventuellement déprécié si la valeur d'un instrument est inférieure à ce coût. Ce principe très ancien n'est contesté par personne car il est admis qu'un actif ne peut pas figurer au bilan pour un montant supérieur à sa valeur.

Les règles de dépréciation des prêts et créances d'IAS 39 ont été largement et longuement discutées avec le Comité de Bâle ; cependant, les banques titrisent certains de leurs prêts, c'est-à-dire les cèdent et encaissent l'argent, ce qui présente le double avantage de les rendre plus liquides et de diminuer leur besoin réglementaire de capital. Tout va bien si ces créances juridiquement cédées le sont aussi en substance, ce qui est loin d'être toujours le cas. Parfois, elles sont effectivement cédées sans recours et sans risque résiduel significatif à un tiers totalement indépendant de la banque cédante. Dans ce cas, l'effacement du prêt du bilan de la banque, tant individuel que consolidé, est tout à fait justifié, mais c'est un cas minoritaire.

Dans la plupart des cas, au contraire, les banques cédantes (1) gardent des risques autres que résiduels dans ces prêts ou bien (2) les cèdent à des entités ad hoc qu'elles contrôlent ou dont elles assument tout ou partie des risques. Cela devrait conduire à les maintenir aux bilans de la banque, soit (1) individuel et consolidé, soit (2) consolidé seulement. La conséquence comptable est que la supposée vente est inopérante et que la banque affiche un endettement, le produit de la cession des prêts étant considéré comme un financement reçu du cessionnaire.

Les receveurs municipaux (Deuxième partie)

Catherine JUMEAU, Inspecteur du Trésor, Docteur en histoire, chargée de recherches au Comité pour l'histoire économique et financière de la France

La Revue du Trésor - Décembre 2008

Cet article est le deuxième d'une série consacrée à l'histoire des différentes catégories de comptables publics. Après avoir, dans un précédent article, évoqué les receveurs municipaux de la période révolutionnaire et impériale, nous envisagerons ici leur évolution jusqu'à la IIIe République.

A l'issue de la période révolutionnaire et Impériale, le dualisme des receveurs municipaux devint si fortement établi qu'il ne fut plus question de le remettre en cause. Dans les villes dont le budget atteignait 20 000 F, on trouvait des comptables qui avaient la particularité d'être des émanations des municipalités et qui se rattachaient aux origines mêmes de cet antique pouvoir originel, préservé au milieu des pires difficultés. Ces villes étaient approximativement celles qui avaient pu conserver à l'époque du Directoire quelques ressources propres et une administration à part entière. Ailleurs, là où, durant cette époque troublée, les communes n'avaient vécu que de maigres centimes additionnels aux contributions directes, le percepteur était devenu, de fait puis de droit, le comptable de la commune.

La loi du 18 juillet 1837 confirma une fois encore un dualisme qui n'était que la conséquence ultime dans l'ordre financier d'un inachèvement de la pensée révolutionnaire en matière politique, administrative, fiscale, et qui se traduisait par des lézardes mal consolidées dans l'articulation entre les communes et les pouvoirs centraux. Cette fois, c'était

l'absence de liens comptables qui apparaissait en pleine lumière. La comptabilité de chaque commune n'était rattachée à celle de l'Etat que par le compte courant des fonds excédentaires placés obligatoirement au Trésor depuis le décret du 27 février 1811. Le compte courant rémunéré était tenu par le receveur particulier des Finances mais il n'en résultait pas pour autant que ce fonctionnaire ait retracé contradictoirement dans ses écritures celles des communes de son arrondissement financier. Telles des monades, les comptabilités locales restaient indépendantes, en dépit de la tutelle préfectorale étroite qui pesait sur les budgets communaux. Une telle séparation apparaissait comme la conséquence logique de la personnalité juridique des collectivités locales et de son corollaire, l'autonomie budgétaire. Mais elle montrait aussi l'importance que revêtaient, à travers le cadre légal et réglementaire, les questions d'argent débattues entre les comptables publics et les collectivités pour lesquelles ils travaillaient.

Le coût de la garantie financière

Les percepteurs présents dans les cantons, les receveurs particuliers situés dans chaque arrondissement financier et les receveurs généraux établis au niveau de chaque département formaient un réseau chargé de fournir au Trésor Public l'avance des contributions directes et d'assurer la prise en charge intégrale des risques relatifs au recouvrement. René Stourm a décrit le

mécanisme qui fut à l'origine d'une administration quadrillant étroitement le territoire et chargée d'attributions de plus en plus nombreuses en matière de fiscalité directe, de dépenses publiques de collecte de l'épargne, de comptabilité de l'Etat, des communes et des établissements rattachés, jusqu'à jouer le rôle de services extérieurs pour de nombreuses directions du ministère des Finances, à savoir la Dette inscrite, les Contributions directes, le Mouvement général des fonds, la Comptabilité publique, Bientôt l'ordonnance du 26 novembre 1926 étendit la garantie financière que les receveurs particuliers apportaient à l'activité des percepteurs depuis le recouvrement des contributions directes jusqu'à la gestion des collectivités locales.

Cependant, les receveurs municipaux en fonction dans les villes qui dépassaient un certain montant de revenus n'appartenaient pas au réseau des comptables du Trésor. Spécialisés dans la gestion des deniers communaux, ils ne recouvraient par les contributions directes. Présentés par les municipalités sur une liste de trois noms, ils étaient nommés par le Gouvernement sans que les receveurs particuliers n'aient aucune part dans leur choix. Le ministère des Finances ne pouvait donc obliger les receveurs particuliers à fournir une garantie subsidiaire envers des comptables sur lesquels ils n'avaient aucune prise: la liberté des moyens représentait une contrepartie indispensable à la responsabilité pécuniaire. C'est pourquoi la loi du 18 juillet 1837 se contenta d'obliger les receveurs particuliers à une surveillance de nature purement administrative sur les receveurs spéciaux des villes. Ils devaient vérifier régulièrement leur caisse et leurs écritures en se rendant à leur domicile, c'est-à-dire à leur bureau. Ils étaient destinataires de toutes sortes de documents et en remettaient d'autres aux comptables municipaux. Ils vérifiaient le compte de gestion du comptable municipal avant sa présentation au Conseil municipal. En cas d'irrégularité grave, ils pouvaient désigner un agent spécial, suspendre d'office le receveur spécial et le remplacer par un

agent provisoire, Les attributions des receveurs particuliers étaient en principe étendues mais les règlements leur prescrivait une grande modération.

La loi du 18 juillet 1837 organisait donc la garantie des receveurs municipaux de deux manières différentes, en fonction d'un seuil qui fut relevé à cette occasion de 20000 F à 30000 F. Dans les 200 à 300 villes dont les revenus atteignaient ce montant l'assemblée locale pouvait si elle le souhaitait, présenter un receveur dit « spécial » à la nomination du Gouvernement sur une liste de trois noms. Ce comptable n'était soumis qu'à la surveillance purement administrative du receveur particulier des Finances mais, en contrepartie, son compte de gestion était jugé par la Cour des comptes. Dans toutes les autres communes, le percepteur, seul compétent, était placé sous la responsabilité pécuniaire du receveur particulier mais, en revanche, son compte de gestion était apuré par le Conseil de préfecture. Les comptables des deux catégories étaient soumis à la surveillance du maire et au contrôle de l'Inspection générale des Finances. Enfin, ils devaient présenter des garanties suffisantes, sous la forme d'un cautionnement et d'une hypothèque légale sur leurs biens.

Les grandes villes étaient donc placées devant une alternative étrange : elles pouvaient recruter un receveur spécial qui ne dépendait pas du réseau des comptables du Trésor, mais à leurs risques et périls, ce dernier répondait seul des risques liés au maniement des deniers communaux. Elles pouvaient également se contenter des services d'un percepteur polyvalent moins disponible, mais appartenant à un réseau comptable puissamment hiérarchisé et offrant une garantie pécuniaire subsidiaire en cas de déficit de vol ou de malversation, Malgré l'inconfort de la situation, les villes semblaient tenir beaucoup au maintien d'une telle possibilité de choix, du moins si l'on en juge par la teneur des débats qui se déroulèrent au Parlement à l'occasion du vote de la loi du 18 juillet 1837.

Le maintien dans les villes de comptables isolés n'était pas une question de principe.

Nul ne semblait vouloir rappeler la notion de pouvoir municipal qui avait provoqué tant d'excès au cours de l'époque révolutionnaire et à laquelle Henrion de Pansey avait pourtant donné un nouveau lustre dans le cadre d'une société de propriétaires terriens réunis dans les communes pour défendre leurs intérêts locaux. Les préoccupations des maires, telles qu'elles transparaisaient par la voix des députés, semblaient des plus pragmatiques. Il s'agissait pour les communes de recruter les comptables locaux dans des conditions concurrentielles permettant de faire baisser le montant de leur rémunération, qui à cette époque était prise en charge intégralement sur le budget communal, quelle que soit la qualité du comptable chargé de gérer les deniers de la collectivité, percepteur ou receveur spécial. Cette rémunération coûtait cher car elle prenait en considération le versement d'un cautionnement particulièrement lourd, à une époque où le sous-développement du système de crédit rendait onéreux le loyer de l'argent. Etre obligé d'utiliser les services du percepteur local pour tenir les comptes de la commune revenait à le placer en situation de monopole, Recruter l'homme de son choix permettait en revanche de comparer les offres et de négocier au moindre coût, Ainsi, on voyait apparaître, dans toute sa nudité arithmétique, la contrainte que faisait peser sur les budgets locaux un cautionnement destiné non seulement à protéger les communes mais aussi à alimenter le budget de l'Etat.

La loi de finances du 28 avril 1816, dans le but d'augmenter les ressources publiques, avait élevé considérablement la garantie que les différents comptables publics et officiers ministériels devaient verser au Trésor Public. Le cautionnement des receveurs municipaux passa du douzième au dixième de toutes les recettes qu'ils faisaient pour les communes, L'intérêt que les comptables recevaient diminuait de 5 à 4 %. Enfin, les possibilités de transaction n'étaient plus admises, du moins

en principe. Dans les grandes villes, avec le développement des budgets, la situation devint rapidement intenable. On ne trouvait plus de candidats, même parmi les plus grosses fortunes, Il fallut trouver rapidement des aménagements.

L'énormité des sommes que les comptables devaient réunir, la difficulté de trouver des prêteurs, le montant des intérêts à rembourser, la longueur de l'immobilisation, obligeaient les communes à verser une rémunération substantielle à leur receveur. Mais comment la fixer de manière juste, égalitaire, économique ? Autrement dit comment concevoir des règles à la fois ménagères des deniers communaux, uniformes pour toutes les communes, proportionnelles au volume de travail et à l'importance des risques encourus? C'est à ce casse-tête que les pouvoirs centraux durent s'atteler sans jamais trouver la bonne formule, jusqu'à ce que le traitement des receveurs municipaux soit pris en charge par le budget de l'Etat réforme qui ne survint qu'en 1930 pour les percepteurs et en 1941 pour les receveurs spéciaux. Il s'ensuivit tout au long du XIX^e siècle et jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, des contentieux interminables entre les comptables et les communes que ni le préfet ni le receveur particulier des Finances, ni la Cour des comptes n'étaient en mesure d'apaiser, Le ministre de l'Intérieur disposait d'une compétence réglementaire en la matière, en raison du fait que la rémunération des receveurs municipaux était à la charge des budgets locaux et que, depuis la Révolution, les dépenses locales entraient dans les attributions du ministre de l'Intérieur, tandis que le ministre des Finances s'occupait de l'approvisionnement des communes en centimes additionnels.

Jusqu'aux dernières années de l'Empire, la rémunération des receveurs municipaux avait résulté d'une négociation libre entre les intéressés. Un décret du 24 août 1812 avait établi un tarif proportionnel et décroissant calculé sur la base du budget ordinaire des communes, En pratique, il s'agissait d'un maximum. Il s'ensuivait que le comptable

d'une ville disposant de 20000 F de revenus ordinaires recevait un traitement maximum de 1000 F, tout en versant un cautionnement de 2000 F.

Cette rémunération était calculée trop bas en comparaison de l'importance du cautionnement et des sujétions de l'emploi, du moins si l'on en juge par l'exemple de la ville de Marseille, Benjamin Salles, qui appartenait à l'une des familles de négociants les plus considérables de la ville, avait été nommé receveur municipal en 1811, Son cautionnement fixé à 160000 F, résultait d'une transaction: en dépit des termes de la loi de 1811, il n'était fourni que partiellement en numéraire, Pour la partie en immeuble, Benjamin Salles avait fait appel à la caution solidaire d'un autre grand négociant de la ville qui avait accepté d'affecter à cet objet un grand domaine situé à Marseille, comportant des maisons et des magasins, Cette facilité avait conduit Benjamin Salles à se contenter d'un traitement de 15000 F largement inférieur au maximum légal. En 1831, atteint de cécité, il vit son traitement réduit à 12 000 F pour une raison que nous ignorons et proposa de se démettre en faveur de son fils qui sollicita du Gouvernement de ne pas verser le supplément de cautionnement qu'aurait exigé le respect de la loi du 28 avril 1816, Le Gouvernement ayant refusé de lui accorder cette faveur, le fils de Benjamin Salles démissionna à son tour en 1834, Le maire chercha à le retenir en lui faisant miroiter une augmentation de traitement mais en vain.

Joseph Alexis Rostand fils, candidat unique, fut nommé receveur municipal de Marseille le 12 mai 1834, par dérogation à la législation qui voulait que l'on présentât trois noms, Son cautionnement fut établi à 240610 F représentant le dixième des seuls revenus ordinaires de la ville, Il emprunta cette somme « à des amis » et dut leur verser un intérêt de 6 %, soit 2 % en plus de celui que le Trésor lui versait, Il examinait et vérifiait plus de 12 000 pièces de comptabilité par an et

devait pour y parvenir rémunérer plusieurs commis qui lui occasionnaient une dépense de 6000 F, Il était responsable des erreurs, des faux paiements, des vols, recevait la visite des inspecteurs des Finances et du receveur particulier de l'arrondissement devait attendre pour récupérer son cautionnement lors de sa sortie de fonction, l'apurement définitif de sa comptabilité par la Cour des comptes, ce qui nécessitait une durée moyenne de trois ans, Prenant en considération ces frais, ces risques, ces immobilisations financières, le Conseil municipal éleva à 19 000 F le traitement de Joseph Alexis Rostand fils, L'assemblée regretta que le niveau excessif du cautionnement légal ait contraint la ville à grever son budget d'une rémunération aussi dispendieuse.

Par la suite, l'ordonnance royale du 17 avril 1839, préparée par le ministre de l'Intérieur, toujours compétent en la matière, adopta le principe d'un tarif à la fois fixe, proportionnel et dégressif. non seulement aux recettes mais aussi aux dépenses, les opérations d'ordre étant exclues, Toutefois, les conseils municipaux avaient le droit de verser chaque année à leur comptable une allocation facultative pouvant aller jusqu'au dixième de son traitement en plus ou en moins, ce qui leur conservait un moyen de pression considérable sur ce fonctionnaire, Le ministère de l'Intérieur s'empêtra dans ses calculs et dut s'y reprendre à deux fois, une seconde ordonnance du 23 mai 1839 venant corriger la première, au motif suivant: « Une erreur s'est glissée dans les calculs qui ont servi de base à la fixation du tarif des remises, », Cela donne une idée de la complexité technique du problème ou du manque de coordination entre les deux ministères!

En pratique, les municipalités conservèrent l'habitude fortement ancrée de consentir à leur comptable des conditions particulières de rémunérations, en dépit des circulaires aux préfets et des récriminations de la Cour des comptes qui ne cessa, tout au long de la

monarchie de Juillet et du Second Empire, de fustiger les tarifs élaborés par le ministre de l'Intérieur. Ils étaient trop favorables aux receveurs municipaux, trop complexes, entraînaient des litiges sans fin. La Haute Juridiction revenait chaque année à la charge, préconisant un système de traitement fixe, jusqu'à ce qu'une commission interministérielle soit chargée en 1867 de réformer cette question, Elle proposa un double tarif, l'un maximum, l'autre minimum, applicable à toutes les opérations sans exception, Une enquête complète fut menée dans les départements, les receveurs se prononcèrent contre le projet qui d'après eux menaçait leur indépendance vis-à-vis des municipalités, la guerre de 1870 survint avant que la commission n'ait présenté ses conclusions, l'incendie du ministère des Finances détruisit entièrement les dossiers de l'enquête et, au début de la IIIe République, il fallut tout recommencer!

Hérédité, notabilité, affairisme

Les receveurs municipaux que nous avons eu l'occasion de rencontrer pour la période 1815-1870 présentent des caractères identiques, liés au montant élevé du cautionnement, appartenant aux familles les plus riches et les plus influentes de la ville, ils avaient une forte propension à transmettre leur fonction à un fils qui, bénéficiant de la portion de patrimoine déjà immobilisée, n'avait rien à verser préalablement à sa nomination. La longévité dans la fonction, déjà très grande, se prolongeait alors d'autant, Le receveur était à l'image de l'oligarchie urbaine dont il provenait; dans une ville telle que Marseille, il appartenait au monde des affaires, Dans de telles conditions, le maniement des deniers publics ne pouvait pas être véritablement différent du maniement des deniers privés.

A Paris, Louis Auguste Vallet de Villeneuve, désigné le 16 septembre 1802, resta en fonction jusqu'à sa mort le 24 octobre 1835, Georges Sand l'évoque à maintes reprises dans sa correspondance et dans Histoire de ma vie, car il était le mari de la sœur de son

père, Maurice Dupin, et faillit devenir son tuteur. Elle l'appréciait beaucoup, Il était également le fils cadet de Pierre Armand Vallet de Villeneuve, lui-même trésorier de la ville de Paris depuis le 1er juillet 1785, Celui-ci apparaît dans les archives comme un homme au pouvoir immense, courtisé par les révolutionnaires et jusqu'au Comité de salut public, par l'intermédiaire de Barère qu'il recevait souvent à sa table, Il resta en fonction jusqu'au 22 ventôse an II, date de sa mort, à l'âge de 63 ans, dans des circonstances restées obscures, Sigismond Lacroix affirme qu'il s'est suicidé, De ce jour au 16 septembre 1802, date où son fils prit la relève, la ville de Paris n'avait plus eu de trésorier, en conséquence de son statut spécial.

A Lyon, Alexis Antoine Regny, né en 1749, fils du consul de Gênes, fut nommé le 29 décembre 1784 trésorier et receveur de la ville, C'était un monarchiste convaincu, à la différence du trésorier de la ville de Paris, favorable aux idées révolutionnaires, En 1790, alors que sa fonction disparaissait à la suite d'une recomposition de la municipalité, il se retira dans la ville de Gênes dont il était originaire et où son père avait été consul. Il se lança dans des affaires commerciales et bancaires, devenant l'un des principaux souscripteurs de l'emprunt ouvert en faveur du comte de Provence, le futur Louis XVIII. Sous l'Empire, de retour à Lyon, il y devint président de la Chambre de commerce de 1809 à sa mort, en 1816, Son fils fut nommé receveur municipal de la ville de Lyon en 1830.

A Marseille, Benjamin Salles père et fils occupèrent la recette municipale de 1811 à 1834, Par la suite, deux Rostand se perpétuèrent dans la même fonction de 1834 à 1874. Joseph Alexis Rostand appartenait à l'une des familles les plus célèbres de la ville. Son grand-père paternel Alexis, maître drapier, s'était installé à Marseille en 1746. Il avait eu douze enfants dont beaucoup occupèrent avec leurs descendants une place éminente dans le monde des affaires, Son père, Alexis Joseph, ruiné par la Révolution,

était parvenu à reconstituer sa fortune en reprenant l'entreprise de son patron, une fabrique de bonnets de laine dits « gasquets », qui employait plus de 1 500 ouvriers, Alexis Joseph, préoccupé du sort de cette population laborieuse, avait fondé en 1821 la Caisse d'épargne de Marseille, Alexis Joseph était non moins actif au sein de l'oligarchie municipale, où il avait occupé de nombreuses fonctions. Les Marseillais lui furent reconnaissants d'avoir accepté d'août 1830 à septembre 1831 l'écharpe municipale dont personne ne voulait et d'être parvenu à sauver la ville d'une crise politique redoutable qui la déchirait, Il publia de nombreux ouvrages parmi lesquels on trouve une étude relative à la comptabilité communale, considérée par ses confrères de la société de statistiques comme « fort remarquable», Les mêmes confrères ajoutaient, dans la notice qui lui était consacrée: « Il ne pouvait mieux nous persuader qu'il était profond en cette matière qu'en nous léguant son fils comme receveur municipal après l'avoir nourri des principes qui font l'habile financier, Sans doute, ce sont ces principes qui ont mis M. Joseph Rostand fils à même de remplir constamment ses devoirs avec une rare distinction, ». La phrase conduit à penser que l'argent de l'homme d'affaires, celui des ouvriers et celui de la ville devaient être gérés selon des principes identiques, imprégnés de moralité, et que les qualités de « l'habile financier» étaient profitables au receveur municipal. On était donc loin de la séparation entre la gestion des deniers publics et celle des deniers privés que les règles de la comptabilité publique semblaient vouloir instaurer à la même époque dans le but de contrôler la régularité de l'exécution des budgets publics.

Joseph Alexis Rostand eut deux fils, Eugène et Alexis. Eugène, l'aîné, économiste distingué, disciple de Le Play, créa la Banque populaire de la ville et continua de présider aux destinées de la Caisse d'épargne de Marseille qui avait été fondée par son grand-père. Il eut à son tour trois enfants, dont

Edmond Rostand, le célèbre auteur de *Cyrano de Bergerac*, Le cadet, Alexis, devint receveur municipal, succédant à son père qui mourut en 1867, Il resta dans cette fonction jusqu'en 1874, Puis, en 1876, il fut nommé responsable de l'agence marseillaise du Comptoir national d'escompte de Paris, l'une des plus importantes de la firme.

En 1889, alors que cet établissement bancaire, agité par une grave crise financière, était reconstitué grâce à l'intervention des pouvoirs publics et à une large avance de la Banque de France, Alexis Rostand en prit la direction, avant d'accéder en 1908 au fauteuil de président. Sous sa direction éclairée, le CNEP devint rapidement la troisième banque française de dépôt. Alexis Rostand occupa également des postes de responsabilités dans d'autres sociétés, comme la Banque de l'Afrique occidentale, les Chemins de fer portugais, la Banque d'Indochine, En 1906 et 1907, dans La revue politique en parlementaire, il publia sous le pseudonyme Testis une série d'articles en réponse aux attaques de Lysis, alias le journaliste et homme politique républicain Eugène Letailleux, qui soutenait que les grandes banques ne contribuaient pas au développement économique du pays, détournant l'épargne vers les grands emprunts internationaux et ruinant le commerce et l'industrie. Testis lui avait opposé un argumentaire nuancé. Les deux hommes s'accordaient au fond à reconnaître l'insuffisance de l'offre bancaire en direction des petites entreprises. Alexis Rostand fut nommé rapporteur dans le cadre de la commission « Pour la réforme bancaire» créée par décret du 13 mai 1911 dans le but de combler les lacunes du système et qui donna naissance en 1919 aux banques à caractère social et populaire. Il s'y distingua par ses idées novatrices.

Au cours du XIXe siècle, le recrutement des receveurs municipaux connut un début de démocratisation, favorisé par l'essor du crédit public et par les effets de la révolution urbaine, Les cautionnements diminuaient, le tarif des traitements augmentait, les budgets communaux gonflaient, enrichissant d'autant

des comptables rémunérés depuis 1839 sur une base proportionnelle à leur activité. De nouveaux receveurs spéciaux étaient nommés dans des centres textiles comme Elbeuf, industriels comme Saint-Denis, miniers comme Firminy, Givors, Fourmies, Anzin, Désormais, ils pouvaient être recrutés en dehors des plus grandes familles de la ville, sur d'autres critères que la fortune personnelle.

Il est vrai qu'à Bordeaux, Ernest Mathieu de Boissac, receveur municipal de 1868 à 1908, était issu d'une grande famille du Bordelais dont un ancêtre, Jean Mathieu de Boissac, jurat de la ville de Libourne et important négociant avait acquis en 1755 le domaine de Vayres, qui comprenait un vignoble situé dans la région des grands crus. Mais à Boulogne-sur-Seine, Camille Sappey, secrétaire de la mairie depuis le coup d'Etat du 18 décembre 1851, receveur municipal de 1863 à 1899, bonapartiste de la première heure, frère de Constant Sappey - un médecin anatomiste de grande valeur qui avait soigné un temps Napoléon 111 - compensait son manque de fortune patrimoniale par des liens d'allégeance politique et par un réseau de relations qui lui permirent après 1871 de se rallier facilement aux nouvelles institutions.

A Rochefort, le receveur municipal s'appelait à la fin du Second Empire Théodore Viaud, père de Julien Viaud, alias Pierre Loti. Ancien secrétaire de mairie, il était fils, neveu et beau-père de percepteurs, tandis que son petit-neveu devint trésorier-payeur général. Cependant, Théodore Viaud n'était pas riche et la somme de 15000 F, augmentée des frais de justice, qui fut mise à sa charge par suite d'une accusation injustifiée semble-t-il provoqua sa ruine. Sa veuve et son fils, le futur écrivain, portèrent longtemps le fardeau de cette dette d'honneur.

La gestion comptable

Dans la première moitié du XIXe siècle, la mise en place d'une procédure budgétaire,

chaotique sous l'Empire, plus élaborée dans le cadre d'un régime représentatif engendra une évolution majeure, la préoccupation d'ajustement au jour le jour de la trésorerie communale ayant cédé le pas à l'impératif de régularité dans l'exécution budgétaire. L'ordonnance du 14 septembre 1822 relative à la comptabilité des dépenses publiques fut appliquée aux dépenses communales, en premier lieu par l'ordonnance du 23 avril 1823, puis par divers textes qui aboutirent aux codifications des 21 mai 1838, 20 juin 1859 et 31 mai 1862. Ces textes posaient deux grands principes: la séparation de l'ordonnateur et du comptable, l'obligation de rendre compte, les maires rendant un compte d'exercice et les receveurs municipaux un compte de gestion.

Ce cadre réglementaire représentait une avancée considérable dans la voie de la rationalité. Il était désormais loin, le temps où les trésoriers municipaux procuraient des fonds, consentaient des avances rémunérées et se nourrissaient de l'endettement des villes, comme on a pu l'observer aux XVIIe et XVIIIe siècles, à Lyon, ou en 1789, lorsqu'ils voulurent aider financièrement le mouvement révolutionnaire. Néanmoins, cette réglementation présentait de nombreux défauts résultant de son imprécision, des lacunes et des incertitudes qu'il comportait d'un découpage des comptes sans lien obligatoire avec le découpage des articles du budget, de son absence de caractère véritablement contraignant. La comptabilité administrative, rendue nécessaire par l'établissement d'un compte administratif du maire, n'était pas prescrite avec une grande fermeté. Quant à la nomenclature des pièces justificatives, elle comportait 128 articles et résultait de plusieurs circulaires successives dont notamment celles des 24 juillet 1846, 28 janvier 1847 et 20 novembre 1848.

La séparation entre les ordonnateurs et les comptables avait beaucoup de mal à entrer dans les mœurs. En 1884, Victor de Swarte publiait un traité de la comptabilité occulte pour lequel il avait consulté les actes des

conseils de préfecture dans plusieurs départements. Il y remarquait que l'autorité préfectorale n'avait cessé depuis le commencement du XIXe siècle de rappeler aux maires les prohibitions de la 101.

Il analysait alors les formes particulières qu'avait affectées cette pratique illicite dans chaque région, ainsi que les mesures qui avaient été prises pour les découvrir et les réprimer. L'ouvrage donnait l'impression que les comptabilités occultes étaient légion et que, par voie de conséquence, les règles applicables à la matière étaient très peu respectées.

La gestion comptable des villes se conformait donc mal à la définition ainsi qu'aux Objectifs que les textes lui avaient assignés, L'obligation d'exercer un contrôle de régularité sur l'exécution budgétaire et d'en rendre compte devant une juridiction financière aurait dû différencier nettement la gestion publique de la gestion privée. Mais, en pratique, il n'en allait guère ainsi en raison du coût de la garantie financière, du comportement affairiste des receveurs municipaux, de leur appartenance aux notabilités locales et enfin de la nécessité pour les municipalités de négocier au moindre prix, sur leur budget. les services rendus dans le maniement de leurs deniers. Cette contrainte avait permis aux villes de conserver le droit de recruter librement leur receveur et d'exercer sur lui un pouvoir important qui n'avait pour limite que l'influence personnelle de ces comptables, d'une part, et. d'autre part, les divers contrôles émanant du ministère des Finances et de la Cour des comptes. Il en résultait pour les villes une grande capacité à préserver le secret de leurs affaires et par conséquent un grand pouvoir sur leurs finances, qui se perpétuait à travers les siècles malgré les difficultés rencontrées et malgré l'emprise toujours croissante des normes juridiques et comptables. Pour être souterrain, le lien entre les receveurs municipaux des villes et la notion de pouvoir municipal n'était pas moins essentiel.

finances publiques, pour permettre de sortir la tête haute de la crise, et il faut s'en assurer dès maintenant. Il faut s'assurer que chaque décision prise permette d'assurer la sortie de crise dans de bonnes décisions. Il faut enfin mieux réguler le système financier international. Cela ne peut se faire d'un claquement de doigt, mais c'est bien dès aujourd'hui qu'il faut se mettre à la tâche. C'est ce qu'a fait le G20. On ne peut pas attendre la reprise : le consensus politique nécessaire à la réforme sera alors trop ténu.

Vaste programme... Mais nous n'avons pas le choix, il faut s'attaquer à tout cela de front, car les deux approches se complètent. Certains disent : occupons-nous seulement de la crise car la maison brûle, et on verra le reste après... Cela n'est pas si simple. Toutes les solutions de court-terme ne se valent pas à long-terme. Tous ces sujets sont très étroitement imbriqués : si on ne résout pas la crise à court-terme, le moyen-terme n'existera tout simplement pas. Mais si on ne donne pas des engagements crédibles pour le moyen-terme, on sape la crédibilité de l'État, sa signature, le financement du plan de relance et *in fine* la relance elle-même.

Commençons donc par le court-terme. Qu'est-ce qui a été mis en place ? Le G20 a chiffré à 5 000 Md \$ le montant injecté par les politiques budgétaires dans l'économie. Ces 5 000 Md \$ représentent des réalités très différentes, car les plans de relance doivent être jaugés à l'aune de la structure socio-économique de chaque pays. On ne compare pas des choux et des carottes. À chaque pays, une organisation et un plan adapté. Pour être efficaces, nous avons pris en compte

l'existant de notre pays et opté pour le pragmatisme.

Il fallait d'abord sauvegarder le système bancaire, pour éviter une crise cardiaque économique. Nous avons mis en place des garanties des prêts interbancaires. Nous avons apporté un soutien en fonds propres aux banques qui le souhaitaient pour les renforcer. Le cœur de l'économie a ainsi continué d'être irrigué. Il fallait ensuite soutenir l'activité. Nous avons d'abord choisi de laisser jouer les "stabilisateurs automatiques", c'est-à-dire de laisser les recettes publiques et les dépenses sociales s'adapter à la dégradation de l'activité. Nous avons tenu sur le budget de l'État et sur celui de la Sécurité sociale. En même temps, nous avons très rapidement mis en place un plan de relance axé sur l'investissement, et pris des mesures de justice en faveur des populations les plus fragilisées par la crise. C'est vrai, on n'a pas essayé de faciliter les choses pour les fonctionnaires. Je l'ai dit aux syndicats qui réclamaient des hausses, des points d'indices : non, la Fonction publique n'est pas la plus exposée à la crise.

Pourquoi axer le plan sur l'investissement ? Si le plan de relance est concentré sur l'investissement, c'est d'abord qu'il s'agit de ne pas léguer à nos enfants un "actif net" dégradé : on s'endette, oui, mais c'est pour investir. Plus précisément : pour anticiper des investissements. On fait d'une pierre deux coups : on soigne la France d'aujourd'hui, et on prépare la France de demain.

Cet investissement, c'est celui de l'État, des entreprises publiques, mais aussi des collectivités locales, qui réalisent les trois-quarts de l'investissement public.

Nous avons mis en place une mesure particulièrement incitative via l'accélération du remboursement du FCTVA.

Pourquoi privilégier l'investissement sur la consommation ? C'est précisément là qu'il faut prendre en compte le fait que la France possède un système avancé de retraites, de protection contre le chômage, de prestations sociales. C'est ce système développé qui nous donne la chance de pouvoir concentrer notre plan de relance sur l'investissement et sur des facilités de trésorerie pour aider les entreprises à passer ce cap difficile. Il va de soit que la situation anglaise ou américaine est différente. Ce système social qui joue son rôle de bouclier explique largement la résistance de la consommation en France, encore au premier trimestre de cette année, validant de fait notre stratégie.

Très concrètement, où en est le plan de relance français ?

Un premier bilan peut d'ores et déjà être établi. Je ne reviendrai pas sur les dispositifs de sauvegarde du système bancaire, qui fonctionnent comme prévu. On a pu constater le dégonflement significatif des *spreads* sur les marchés interbancaires. De plus, puisqu'il n'y a pas de défaut, ces garanties rapportent même à ce stade de l'argent à l'État.

Pour les mesures concernant "l'économie réelle", deux mois après la promulgation du plan de relance et l'adoption d'une liste de plus de 1 000 projets d'infrastructure, – il y a 260 projets qui sont d'ores et déjà en chantier, une centaine dans les tuyaux pour ce mois : 75 % de l'investissement prévus par le président de la République

dans son discours de Douai sera engagé dès 2009.

- les entreprises ont bénéficié fin mars de 11,4 milliards d'euros de remboursements accélérés de crédits fiscaux ; et j'ajoute qu'il ya très peu de contrôle, changement complet de mentalité de l'Administration.
- 6,5 milliards d'euros de crédits ont été mis à disposition des ministères et des opérateurs nationaux au titre du plan de relance, dont 1,3 milliard d'euros ont d'ores et déjà été payés.

Par ailleurs :

- plus de 15 700 conventions ont été signées au 24 avril avec les collectivités locales, qui recevront au moins 2,5 Md € pour les projets nouveaux ;
- plus de 85 000 véhicules ont d'ores et déjà bénéficié de la prime à la casse, qui rencontre un vif succès ;
- à fin avril, plus de 180 000 embauches ont bénéficié de l'aide à l'embauche dans les très petites entreprises ;
- la prime de solidarité active, qui anticipe le revenu de solidarité active, a été versée au mois d'avril à plus de 4 millions de ménages modestes.

Concernant les mesures de justice sociale, il faut naturellement citer aussi la baisse de l'impôt sur le revenu pour 6 millions de Français, – 2 tout de suite, 4 à partir de septembre – et l'extension des indemnités de chômage partiel. (Je suis élu local, et au concours de boules du 1^{er} mai, beaucoup de gens sont venus me remercier pour la « lettre » qu'ils avaient reçu de la DGFiP.

Quand quelqu'un s'aperçoit qu'il n'aura pas à payer, c'est très concret, c'est très parlant !)

Vous le voyez, nous n'avons pas perdu de temps pour appliquer les mesures de relance.

Encore une fois, c'est un point à ne pas oublier lorsque l'on compare les plans de relance des différents pays. Quand des chiffres sont avancés, il faut s'interroger sur le calendrier de mise en œuvre. Dans les plans allemands ou américains par exemple, les baisses d'impôt devraient s'étaler jusqu'en 2010. L'office budgétaire du Congrès américain, le CBO, estime qu'à peine 10 % des investissements annoncés par le Président Obama seront réalisés cette année. Nous nous attachons, nous, à ce que les mesures de relance soient d'effet rapide, concentré en 2009, et temporaire.

Par delà les différences de conception des plans, il faut noter que partout c'est le rôle de l'État qui rassemble. C'est d'ailleurs remarquable, quels que soient les paradigmes économiques des uns et des autres. Les finances publiques sont reconnues partout comme le filet de sécurité de dernier ressort. Ce n'est plus l'État providence, ce n'est pas l'État ultralibéral, c'est un "État rempart", qui protège ses concitoyens tout en facilitant l'initiative à ceux qui veulent la prendre, comme les entreprises.

Mais pour rester un rempart efficace, cet État ne doit pas baisser la garde devant l'endettement. L'urgence de court terme ne doit pas faire oublier le moyen terme. Ceux qui croient qu'une fois la situation économique rétablie, on fera table rase du passé, se trompent lourdement. Ma

vision, ce n'est surtout pas : "après moi, le déluge".

Certes, il n'y a pas d'autre choix aujourd'hui que d'augmenter la dette pour sauver l'économie. Mais il n'y aura pas d'autre choix demain que de contenir et de réduire fermement cette dette. Ce ne doit pas être un gouffre sans fond. Nous ne ferions que remplacer la bulle d'endettement privé que l'économie mondiale a connue par une bulle d'endettement public. La seconde éclaterait tout aussi sûrement que la première, avec des conséquences aussi terribles.

Or, maîtriser la dette, j'y reviendrai dans un instant, ne se fera pas simplement, et je doute que l'opinion mondiale nous le laisse oublier. De ce point de vue, cette crise est le grand retour des politiques. À nous de nous assurer que l'argent des Français est utilisé au mieux, et qu'une telle situation ne se reproduira pas.

On ne peut pas piloter à vue et espérer que tout rentre dans l'ordre tout seul, comme par enchantement... Si on prend les mesures de relance qui ne sont pas les bonnes, on met en danger la signature de la France.

Maîtriser les finances publiques, c'est évidemment d'abord une question de simple bon sens : même si l'État a bien sûr plus de capacités financières qu'une entreprise ou qu'un ménage, il ne peut pas s'endetter toujours plus. C'est aussi, et peut-être surtout une question éthique : qu'aurions nous résolu, si nous ne faisons que reporter sur nos enfants encore plus de dettes, et une charge insupportable ?

Dans les 100 Md € de déficit de l'État que nous avons prévu dans le dernier

collectif, il y en a à peu près 60 % dû à la crise, et 40 % qui sont plus structurels. Le déficit "de crise" a vocation à se résorber, mais progressivement, au fur et à mesure que l'on retrouvera le niveau d'activité qui aurait été le nôtre sans la crise. Un point clé pour que ce déficit disparaisse, c'est naturellement que les dépenses de relances soient temporaires.

Il faut à tout prix éviter d'empiler comme un château de cartes de nouvelles dépenses pérennes. Cela a été trop souvent le cas par le passé. Nous avons donc mis en place une architecture budgétaire spécifique. Les dépenses sont cantonnées sur une mission spéciale "relance", responsabilité de Patrick Devedjian. Et les crédits s'éteignent fin 2010. L'incidence budgétaire du plan est concentrée sur l'année 2009.

Il y a là en fait une occasion historique. En maintenant scrupuleusement cette stratégie, nous aurons l'occasion de réduire notre écart de dépenses avec certains de nos partenaires. En effet, certains pays, notamment anglo-saxons, décident de nouvelles dépenses qui, elles, seront très certainement pérennes. Je pense par exemple à la couverture médicale aux États-Unis. Cela permettrait de nous positionner en pole position après le virage de la sortie de crise, au moment de nous engager sur la ligne droite de la croissance.

D'autre part, en ce qui concerne les recettes, elles reviendront, mais progressivement ; et pas au même niveau qu'auparavant : une partie des recettes est liée au niveau des actifs, immobiliers notamment ; ce que vous avez dans vos comptes, ça ne vaut plus ce que ça valait, la taxation est donc inférieure : cette baisse des recettes liée à la baisse des actifs, nous devons en

tenir compte dans la trajectoire de finances publiques que nous nous fixons.

Il faut continuer à réduire les dépenses : oui, nous ne remettons pas en cause le non remplacement des départs à la retraite, même en période de chômage. Il faut réduire le nombre de fonctionnaires.

Quant à la maîtrise du déficit "structurel", elle ne dépend pas de la crise : ce déficit n'est pas né de la crise et ne disparaîtra par magie avec elle. Il faut donc lutter sans relâche pour la maîtrise des dépenses courantes.

C'est pourquoi nous avons relancé la RGPP. Nous abordons maintenant une deuxième étape : regarder ce qui a été fait, et qui est remarquable, regarder aussi ce qui n'a pas pu l'être, en s'attachant au contenu des politiques publiques ; et nous avons lancé des travaux qui concernent la sphère immense des opérateurs de l'État – à côté de l'État lui-même, ceci afin de faire le tour complet de la dépense publique. C'est pourquoi, avec l'aide des parlementaires, nous avons fait des avancées majeures sur le contrôle des niches fiscales et sociales lors des dernières lois de finances et dans la loi de programmation des finances publiques, qui n'a pas trépassé avec la crise, – bien au contraire ! Dans le cadre de mes réunions pour préparer le projet de loi de Finances 2010, je vois moins de ministres que l'année dernière, parce qu'il ya programmation, parce que nous dépensons dorénavant par mission.

Vous le voyez, notre stratégie est claire : soutien à la croissance, celle d'aujourd'hui pour sortir de la crise, celle de demain en privilégiant

l'investissement et la recherche, et maîtrise des dépenses publiques.

C'est bien ce qui nous permettra d'assainir durablement nos finances publiques, sans avoir besoin d'alourdir encore la charge des impôts pour les Français. Car qui dit croissance, dit recettes : la TVA avec la consommation, l'IS avec les bénéfices des sociétés, pour ne prendre que deux exemples. Notre stratégie est claire, mais je l'avoue, oui, elle n'est pas facile. Infléchir la dépense publique, c'est un effort de chacun et de chaque instant. Et comme je le disais au début de mon intervention, c'est affaire de souveraineté.

FINANCES PUBLIQUES

Les finances publiques face à la crise

Extrait de l'intervention d'Éric Woerth ministre du Budget, des comptes publics et de la fonction publique - Colloque Fondafip du 04 mai 2009

Le thème choisi de ce colloque est à mon avis l'une des questions les plus cruciales que l'on puisse se poser en ce moment : "les finances publiques face à la crise". Les finances publiques sont un des éléments essentiels de notre souveraineté nationale. Certes, dans l'économie commencent à poindre de modestes signes positifs, quelques coins de ciel bleu dans un paysage très gris. Mais nous savons bien que les mesures de relance ont un impact fort sur nos finances publiques pour plusieurs années. Il s'agit donc de répondre à une double question :

- d'une part, les finances publiques ont-elles été mobilisées efficacement pour lutter contre la crise ?
- d'autre part, comment gérer la soutenabilité à moyen-terme des finances publiques ?

Je voudrais donc très concrètement vous dire comment le Gouvernement gère ces questions éminemment délicates qui nous rassemblent aujourd'hui. En tant qu'acteur de la politique économique, je veux vous dire que nous avançons avec pragmatisme. Il faut d'abord sortir de la crise, c'est la première nécessité. Mais il ne faut en aucun cas perdre de vue ce que l'on veut obtenir : un capitalisme plus juste, plus équilibré, plus soutenable. Pour gagner ce combat de

tous les instants, quatre impératifs s'imposent :

Deux impératifs à court-terme.

Tout d'abord, appliquer rapidement, sans faille et sans état d'âme les plans de relance. La phase de conception est largement dépassée, (consommation, investissement... Débat purement idéologique !) – c'est maintenant le temps de l'action.

En même temps, il faut répondre aux demandes sociales légitimes face aux situations exacerbées par la crise, le chômage notamment. C'est de l'ordre de la justice sociale, et de la justesse économique. C'est le pendant de la relance : sinon la crainte du lendemain obèrera toute reprise de l'économie. Il faut allier du technique et du psychologique : des ménages qui ont peur, quand vous injectez de l'argent dans le circuit économique, ce sont des ménages qui thésaurisent. Et si les banques ont peur à leur tour, elles placent ces dépôts à la Banque centrale. Vous avez alors simplement placé de l'argent public à la Banque centrale. C'est un coup pour rien, si vous me permettez l'expression. Les mesures sociales sont donc incontournables.

À ces impératifs de court-terme s'ajoutent deux impératifs de moyen-terme. Il faut s'assurer de la maîtrise des

L'administration fiscale peut-elle enquêter sur un contribuable à son insu ?

Michel Fourriques, Professeur de fiscalité

Revue Française de Comptabilité - Décembre 2008

Lors de contrôles fiscaux, l'administration fiscale peut utiliser, pour notifier des redressements aux contribuables, des renseignements obtenus de tiers dans le cadre de son droit de communication ou dans le cadre de son pouvoir général d'investigation. Toutefois, l'administration a l'obligation d'informer le contribuable.

I. Les procédures fiscales permettant l'acquisition de renseignements émanant de tiers

L'administration fiscale peut exercer son droit de communication (A) ou bénéficier de renseignements de tiers dans le cadre de son pouvoir général d'investigation (B).

A. Le droit de communication

Le droit de communication, codifié aux articles L. 81 à L. 102 AA du LPF, permet « *aux agents de l'administration, pour l'établissement de l'assiette et le contrôle des impôts, d'avoir communication des documents et renseignements* » auprès des autres administrations ou organismes publics, voire privés, de l'autorité judiciaire, des professions industrielles et commerciales, ou agricoles, de certaines professions non commerciales, mais aussi de diverses autres catégories énumérées aux articles L. 87 à L. 96 F, L. 102 et L. 102 AA.

En vertu de l'article L. 76 B du LPF, entré en vigueur le 1er janvier 2006, si l'administration peut, dans le cadre d'un contrôle fiscal, prendre connaissance, et au besoin copie, de documents détenus de tiers, en contrepartie, elle est tenue à une double obligation pour garantir les droits du contribuable :

- d'une part, l'administration est tenue d'informer le contribuable de l'origine et de la teneur des renseignements recueillis auprès de tiers afin de permettre à ce dernier de les contester et, le cas échéant, d'en demander la communication. C'est donc au contribuable de demander la communication des documents en question ;

- d'autre part, à la demande du contribuable, l'administration est tenue de lui communiquer les documents qu'elle détient.

Dans le cadre du respect des droits du contribuable, il est normal que l'administration donne à ce dernier accès aux mêmes informations que celles qu'elle possède et qui ont servi à fonder l'imposition ou le redressement.

Il faut noter tout de même que les éléments et informations émanant du droit de communication ne sont pas soumis au débat oral et contradictoire lors de la procédure de contrôle fiscal.

B. Le pouvoir général d'investigation

L'administration, en vertu de son pouvoir général d'investigation, peut demander des renseignements à des personnes ou organismes qui ne sont pas soumis au droit de communication, dès lors que ceux-ci ne sont pas tenus de répondre. En effet, dans ce cas, il faut que l'administration mentionne dans le document transmis au contribuable le caractère facultatif de sa demande et donc de la réponse. Par "souci de loyauté" envers le contribuable vérifié, l'obligation d'information du contribuable ne se limite pas aux renseignements et documents obtenus de tiers par l'exercice du droit de communication.

Quelle que soit la procédure ayant permis l'acquisition par l'administration fiscale de renseignements ou de documents, l'obligation d'information du contribuable joue en cas d'application de la procédure de rectification contradictoire, mais également en cas d'imposition d'office . Par contre, cette obligation ne joue pas dans le cadre de la procédure d'évaluation d'office pour opposition au contrôle fiscal prévue à l'article L. 74 du LPF. En effet, dans cette procédure, l'administration n'est pas tenue de notifier au contribuable les bases de calcul des impositions d'office.

II. Les renseignements concernés par l'obligation d'information du contribuable

D'une manière plus générale, l'obligation d'information qui pèse sur l'administration concerne tous les renseignements obtenus de tiers et pas seulement ceux obtenus par l'exercice du droit de communication. La jurisprudence du Conseil d'Etat (A) et le Livre des procédures fiscales vont dans le même sens (B).

A. La jurisprudence du Conseil d'Etat

La jurisprudence du Conseil d'Etat n'impose à l'administration de mettre à la disposition du contribuable qui le demande que les documents effectivement utilisés pour établir les impositions ou procéder à des redressements.

Les renseignements recueillis par l'administration postérieurement à la notification de redressements pour conforter son redressement afin de répondre aux observations du contribuable doivent également être communiqués au contribuable, alors même que la jurisprudence ci-dessus citée

fait référence aux renseignements "effectivement utilisés".

Désormais, le Conseil d'Etat vise tous les renseignements obtenus auprès de tiers dont l'administration s'est prévalu au cours de la procédure d'imposition. Ne sont donc pas uniquement concernés les renseignements utilisés dans la proposition de rectification, mais également ceux utilisés à n'importe quel stade de la procédure d'imposition mais avant la mise en recouvrement des impositions qui en procèdent.

B. Le Livre des procédures fiscales

Au niveau du LPF, l'article L. 76 B mentionne les renseignements et documents sur lesquels l'administration se fonde « *pour établir l'imposition faisant l'objet de la proposition prévue au premier alinéa de l'article L. 57 ou de la notification prévue à l'article L.76* ».

Il ressort de ces éléments que l'administration fiscale française peut enquêter (droit de communication ou pouvoir général d'investigation) sur un contribuable (personne physique ou personne morale) sans le prévenir.

Saisies de comptes bancaires : l'Etat serre la vis

La Vie Economique – 20/04/2009

Chaque année, les banques reçoivent par fax 70 000 avis de saisies de compte et mettent du temps à les traiter. La procédure sera désormais dématérialisée. Pour assurer le recouvrement des créances publiques, les banques auront l'obligation de réagir en 48 heures maximum.

Les mauvais payeurs n'ont qu'à bien se tenir. Les créances publiques dues aux organes tels que la Trésorerie générale du Royaume, la CNSS, la direction des impôts seront bientôt recouvrées selon une procédure plus efficace. En effet, les avis à tiers détenteurs (ATD) émis par les administrations désirant recouvrer des créances publiques auprès de contribuables indélébiles seront bientôt dématérialisés. Signalons d'abord que les ATD sont régis par le code de recouvrement des créances publiques. Il s'agit d'une procédure qui permet à un comptable public, une administration en somme, de réclamer à un tiers qui les détient, les sommes appartenant ou devant revenir à un redevable.

Pour avoir une idée de ce que cela représente, il faut savoir qu'en 2008, par exemple, les 300 comptables publics de la Trésorerie générale du Royaume (TGR) ont adressé plus de 20 000 avis aux différentes banques de la place. Avec ceux de la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) et la direction générale des impôts (DGI), ce chiffre peut facilement atteindre les 70 000 ATD présentés chaque année aux banques. En tenant compte du fait que plusieurs avis sont envoyés à autant d'établissements bancaires pour un seul payeur indélébile, le nombre de

personnes concernées par les saisies de comptes doit tourner autour des 15 000. «Attijariwafa Bank et la Banque Populaire reçoivent chacune jusqu'à 12 000 ATD par an, soit 230 avis à traiter par semaine. C'est tout simplement énorme», confie un banquier de la place.

Mais cette «corvée» sera bientôt allégée puisque le Groupement professionnel des banques du Maroc et la TGR sont en passe de signer une convention visant à informatiser cette procédure de recouvrement.

Concrètement, cette dématérialisation visera non seulement les ATD, mais aussi les mainlevées relatives à un précédent avis ou encore les demandes de renseignement. Celles-ci consistent en un acte par lequel la TGR, ou toute autre administration ayant une créance publique à recouvrer, use du droit de communication pour accéder à tous documents ou renseignements utiles au recouvrement desdites créances. C'est une procédure souvent utilisée aussi par le fisc. Grâce à cette informatisation, l'unité centrale de recouvrement de la TGR, appelée à devenir l'unique interlocuteur des banques, adressera, via un réseau informatique protégé, un avis comprenant l'identification et le montant de l'ATD, le nom et prénom ou registre du commerce du mauvais payeur et le numéro de son ou de ses comptes bancaires. De leur côté, les banques s'obligent à accuser réception et à traiter rapidement les avis tout en transmettant des accusés de réception.

Les demandes de blocage seront envoyées chaque jour avant 20 heures

En fait, la réduction des délais de traitement constitue l'un des principaux objectifs de cette dématérialisation. Avec la procédure actuelle, les avis sont traités au bout d'une semaine en moyenne. «Certaines banques parlent même de stocks d'ATD alors que le code de recouvrement de créances publiques est clair à ce sujet. Les avis doivent être traités sur le champ et l'argent transféré rapidement, en cas d'avis favorable, au compte de l'administration dont émane la requête», confie une source qui connaît bien le dossier. En signant la convention de dématérialisation, les banques s'engagent donc à traiter les ATD avec célérité : les comptables publics de la TGR doivent adresser leur avis quotidiennement avant 20 heures, pour recevoir une réponse comprenant aussi bien la détermination du solde réel que le blocage de la somme correspondant à l'ATD dans un délai de 48 heures.

Pour ce qui est du droit de communication, la TGR s'engage à adresser les demandes le dernier jour ouvrable de la semaine et les banques doivent y apporter une réponse le deuxième jour ouvrable de la semaine qui suit. Les mainlevées, qui correspondent aux actes délivrés par la TGR permettant d'arrêter les effets d'un ATD et par conséquent de libérer le contribuable, ne sont pas en reste. La convention oblige l'unité centrale de recouvrement de la TGR à adresser ses demandes de mainlevée quotidiennement avant 20 heures pour une transmission et un déblocage des soldes le lendemain avant 20 heures. Outre la réduction des délais de traitement, la dématérialisation des ATD vise à régler au passage quelques problèmes fonctionnels posés par l'actuelle procédure. «Les comptables publics adressent des ATD à tous les sièges et agences bancaires. Ce qui entraîne une multiplication de la charge de travail, une multitude d'interprétations de la procédure et, parfois, une utilisation du support papier manuscrit illisible pour les

banquiers. De plus, dans l'actuelle procédure, les ATD sont parfois incomplets, ce qui prolonge les délais de traitement», peut-on lire dans une note explicative. En dehors des multiples avantages que représente cette dématérialisation pour l'administration et les banques, quelles seront les conséquences pour le contribuable ?

C'est simple, répond un banquier de la place, «le contribuable récalcitrant aura moins de temps pour éviter une saisie de ses comptes puisque les banques devront traiter les ATD beaucoup plus rapidement».

La banque engage sa responsabilité en cas de retard dans le traitement de l'ATD

Si elle représente un désavantage pour le contribuable récalcitrant, la réduction du délai de traitement est plutôt bénéfique pour la banque. En effet, sous l'actuelle procédure, un retard dans le traitement de l'avis peut très bien se retourner contre la banque. Comment ? «Au cas où le compte du contribuable est vidé après l'émission d'un ATD, l'établissement bancaire peut engager sa responsabilité et devient, conformément au code de recouvrement des créances publiques, solidaire avec le contribuable dans le paiement de la créance», est-il expliqué.

La nouvelle procédure concernera, dans un premier temps, uniquement les ATD adressés par la TGR aux banques. «Mais cette dématérialisation devrait être généralisée aux autres administrations», souligne-t-on auprès de cette administration. La nouvelle procédure devrait être mise en application une fois la convention signée par toutes les banques. «La dématérialisation doit être expérimentée durant une période de 6 mois avant d'entrer officiellement en vigueur. Ce délai est nécessaire pour tester les échanges et adapter les systèmes d'information des différents intervenants», ajoute-t-on auprès de la TGR.

Par ailleurs, et en dépit de son caractère

spectaculaire, la procédure des ATD ne représente qu'une petite partie du recouvrement de la TGR. Cette administration, qui compte actuellement près de 3,4 millions de «clients», a souvent recours à des procédures de règlement à l'amiable avant d'émettre un ATD. «Mais cette procédure est intimement liée au taux de bancarisation des contribuables. Elle est donc appelée à s'intensifier durant les prochaines années», tient à préciser notre banquier. Signalons enfin que la TGR est actuellement responsable du recouvrement d'une partie de l'impôt sur le revenu (IR) et de la totalité de la taxe d'habitation et de la taxe des services communaux (2 millions de contribuables). La TGR recouvre également la taxe professionnelle qui est versée par près de 600 000 contribuables.

Extraits : Le privilège du Trésor

Les avis à tiers détenteurs sont régis par les articles 101 et 102 du code de recouvrement des créances publiques. Le premier article traite du privilège du Trésor. Il stipule que «les

comptables publics, économes, locataires et tous autres détenteurs ou débiteurs de sommes appartenant ou devant revenir aux redevables d'impôts et taxes et autres créances jouissant du privilège du Trésor sont tenus, sur la demande qui leur en est faite sous forme d'avis à tiers détenteurs par le comptable chargé du recouvrement, de verser en l'acquit des redevables, les fonds qu'ils détiennent ou qu'ils doivent à concurrence des sommes dues par ces redevables». Le deuxième alinéa de la même disposition soumet «aux obligations visées à l'alinéa précédent, lorsqu'ils sont tiers détenteurs, les gérants, administrateurs ou directeurs de sociétés pour les impôts et taxes dus par celles-ci». L'article 102 traite, quant à lui, des effets de l'ATD. Ainsi «l'avis à tiers détenteurs a pour effet l'attribution immédiate des sommes détenues par les tiers visés aux deux articles précédents à concurrence du montant des impôts, taxes et autres créances dont le paiement est requis». De plus, «cet effet d'attribution s'étend aux créances à terme ou conditionnelles que le redevable possède à l'encontre des tiers détenteurs actionnés».

Décryptage d'une crise sans fin

Christian Chavagneux

Alternatives Economiques - Octobre 2008

Comment la cupidité des banques commerciales, des banques d'affaires et des assureurs a transformé la crise immobilière américaine en une crise bancaire mondiale ?

La finance est folle. Ou plutôt la finance libéralisée, celle qui pense que les banques et les investisseurs sont toujours des gens raisonnables dont il n'est pas nécessaire d'encadrer, et sérieusement, les comportements. Les facteurs à l'origine de la crise des *subprime*, comme la semaine insensée qui a vu s'effondrer le mois dernier les plus prestigieux établissements, tout montre qu'une économie ne peut être saine quand les marchés financiers connaissent un développement incontrôlé. Car cela se termine inmanquablement en dérapage. Et c'est la croissance et l'emploi qui finissent toujours par en payer le prix le plus lourd. Retour sur une crise sans fin et sur ses conséquences possibles.

Aux origines de la panique

Aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en France et ailleurs, les banques sont secouées depuis plus d'un an par une crise qui n'en finit pas. Juste retour des choses, puisqu'elles en sont parmi les principales responsables. Rappelons le contexte: avec la forte montée des excédents commerciaux de la Chine et des pays pétroliers, l'économie mondiale se retrouve depuis plusieurs années avec une épargne abondante qui cherche à se placer un peu partout dans le monde.

Exactement dans le même temps, après l'éclatement de la bulle Internet en 2000 et le fort ralentissement américain de 2001, Alan Greenspan, l'ancien patron de la Fed, mène une politique monétaire très favorable à la croissance avec des taux d'intérêt très bas. De l'argent à profusion et pas cher à emprunter: il n'en fallait pas plus aux investisseurs pour se dire que la période était bonne pour jouer gros sur le tapis du casino financier mondial. Il fallait juste trouver sur quoi miser. Ce sera l'immobilier.

Selon les calculs de l'économiste américain Robert J. Shiller, le prix réel - hors inflation - des logements aux Etats-Unis a augmenté de 85 % entre 1997 et leur plus haut niveau de 2006. Un rythme de croissance comme l'histoire n'en avait jamais connu. Les courtiers immobiliers ont fait la chasse aux clients, qu'ils rabattaient vers les banques, celles-ci prêtant à des individus aux faibles revenus et sans patrimoine, alléchés par des taux d'intérêt bas, de faibles remboursements - en début de période, mais explosifs ensuite - et gagés sur le fait que la valeur des logements monterait jusqu'au ciel.

Pourquoi ce qui n'aurait dû être qu'une crise immobilière américaine s'est-elle transformée en une crise bancaire mondiale? La réponse tient en un seul mot: cupidité. Cupidité des banques commerciales qui, sachant très bien que ces crédits étaient risqués, se sont appuyées sur une technique financière, la titrisation (une pratique consistant à transformer n'importe quel actif, comme

un prêt immobilier, en un titre financier), pour les revendre à d'autres, après avoir empoché leurs commissions. En outre, sachant que les règles internationales de contrôle des risques les obligeaient à mettre du capital de côté pour couvrir de tels prêts risqués- ce qui est coûteux -, elles ont pu, grâce à la titrisation, faire davantage de business en contournant les règles prudentielles.

Cupidité des banques d'affaires, les Lehman Brothers, Merrill Lynch et autres UBS qui ont acheté ces titres immobiliers. Pour en retirer le maximum, elles ont imaginé de les placer dans des SPV, des *Special Purpose Vehicle*, des sociétés ad hoc sans foi ni loi, non régulées et prêtes à tout. Ces sociétés sollicitaient les investisseurs financiers en leur proposant des obligations dont le remboursement était garanti par leur portefeuille de crédits immobiliers, voire par un mélange de ces crédits avec d'autres crédits titrisés (prêts aux étudiants, prêts à la consommation ...), créant du même coup un réseau opaque de distribution des risques dans toute la finance mondiale. Qui détenait finalement quels risques? Plus d'un an après, on n'en sait toujours pas grand-chose!

Cupidité aussi des assureurs. Certains investisseurs, sentant bien que ces produits financiers dont la valeur reposait sur des crédits immobiliers risqués n'étaient pas nets, ont acheté des protections (des polices d'assurances) contre le risque de nonremboursement. Parmi ces investisseurs, des banques européennes, qui rêvaient de développer les mêmes pratiques que leurs consœurs américaines et achetaient des produits risqués tout en se couvrant. Les yeux brillants des primes à toucher, les assureurs, comme AIG, deuxième compagnie d'assurance mondiale, ou comme les fameux rehausseurs de crédits, ont vendu de la protection en veux-tu en voilà. Sachant très bien qu'ils prenaient de gros risques en cas de retournement du marché immobilier. Incapables de faire

face à leurs engagements, ils ont été nationalisés, dépecés et revendus, comme AIG, ou revendus directement entre acteurs privés, comme cela a été le cas de CIFG, l'ex-filiale de Natixis.

Lorsque la crise a éclaté en août 2007, tous ces acteurs financiers ont mis plusieurs mois à se rendre compte combien ils étaient reliés par une pelote de risques indémêlable. Ils ont commencé à devenir nerveux. Les banques, ne connaissant pas la situation des autres banques, sont devenues réticentes à se prêter entre elles. La Fed est intervenue pour fournir des liquidités et les rassurer. Certaines banques d'affaires ont commencé à ne plus inspirer confiance, comme Bear Stearns, et leur cours boursier a chuté. La Fed a organisé le sauvetage de Bear Stearns. Les fonds souverains sont venus soutenir certaines banques, croyant alors profiter d'une bonne aubaine: entrer dans le capital de prestigieux établissements bancaires mondiaux à bas prix. Et puis, face à la durée de la crise et à la chute des maisons dans lesquelles ils avaient investi moins d'un an avant, ils restent maintenant sur la défensive. Quand, Fannie Mae et Freddie Mac, les deux institutions clés de garantie des prêts immobiliers, ont menacé de s'écrouler, la Fed est encore et toujours intervenue. A chaque fois, elle a réussi, dans une alliance solide avec le ministère américain des Finances et un sens rapide de la décision, à redonner confiance aux marchés. Et puis est arrivée la semaine du 15 septembre.

Chronologie d'une semaine noire

L'histoire commence en fait le vendredi de la semaine précédente. La confiance des investisseurs dans la capacité de survie des banques d'affaires s'affaïsse. Parce qu'elles sont largement impliquées dans les paris sur les titres financiers liés aux crédits immobiliers à risques, leurs perspectives de revenus paraissent plus faibles que les pertes qu'elles enregistrent

du fait de la baisse de la valeur de ces titres. Et comme personne ne veut leur apporter du capital, leur avenir est compromis.

Durant le week-end des 13-14 septembre, Hank Paulson et Ben Bernanke reçoivent l'élite financière new-yorkaise. La décision est prise de vendre Merrill Lynch à Bank of America et de laisser tomber Lehman Brothers. Les Bourses ouvrent la semaine en chute libre. L'assureur AIG, qui a offert des polices d'assurances à toutes ces banques contre les risques de baisse des titres immobiliers, devient la nouvelle cible. Paulson réagit vite: il nationalise l'entreprise. Entre mercredi et jeudi, la panique est totale, les cours boursiers des banques d'affaires s'effondrent. Le marché indique que des établissements qui existent depuis plusieurs siècles, qui affichent une marque et un savoir-faire, ne valent plus rien. C'est absurde, mais c'est à cela que l'on reconnaît que les marchés sont en pleine crise d'hystérie.

Et si le système bancaire américain explose, les autres banques dans le reste du monde ont de grandes chances d'y passer. Entre des marchés financiers qui ont perdu la tête et des banques qui explosent, ce sont tous les moteurs du financement des économies qui se grippent. Si cela se produit, la croissance mondiale va imploser, faisant passer la crise de 1929 et les années qui ont suivi pour une agréable promenade.

Les autorités américaines remontent au front. Et attaquent de trois côtés à la fois. Il faut d'abord enrayer la vente massive de titres des banques. Les autorités monétaires, aux Etats-Unis mais aussi au Royaume-Uni, les deux plus grands centres financiers mondiaux, s'aperçoivent que des spéculateurs achètent des titres et n'attendent même pas de les avoir reçus pour les revendre, tandis que d'autres ne s'embarrassent même plus de les acheter avant de les vendre, espérant les récupérer au dernier moment, à bas prix, quand ils devront les livrer! Ces

pratiques de « ventes à découvert », dans le premier cas, et de « ventes à nu » (0, dans le second, sont interdites le vendredi par les autorités publiques britanniques et américaines. Une interdiction de transactions qui revient en quelque sorte à fermer partiellement les Bourses.

Dans le même temps, comme la panique sévit, les banques ne veulent plus se prêter entre elles l'argent nécessaire pour faire fonctionner le système. Comme elles l'avaient déjà fait à plusieurs reprises depuis le début de la crise, la Fed et d'autres banques centrales annoncent qu'elles mettent plusieurs centaines de milliards de dollars sur le marché pour aider les banques qui ont du mal à se financer. Le système bancaire américain se met à fonctionner grâce à de l'argent public.

Enfin, face à l'ampleur de la panique, Paulson prend une décision radicale: il annonce un plan de rachat des titres financiers liés aux créances immobilières pourries détenues par les banques. 700 milliards de dollars sont mis sur la table par le gouvernement. Les actifs pourris seront rachetés, avec une décote, et revendus au fil des mois, une fois que les marchés seront calmés. Les 700 milliards seront financés par des émissions de bons du Trésor et donc par une augmentation équivalente de la dette publique des Etats-Unis. Les marchés boursiers réagissent bien à toutes ces mesures. Dès le vendredi, elles montent de 8 % à 9 %. Le dimanche soir 21 septembre, on apprend que Morgan Stanley et Goldman Sachs renoncent à leur statut de banque d'affaires pour se transformer en banques commerciales: moins de jeux sur le casino des marchés et davantage de banque traditionnelle (recevoir des dépôts et faire des crédits), avec les contraintes réglementaires plus fortes qui accompagnent ce statut. Le moment le plus chaud de la crise semble passé. Mais les marchés restaient toujours fébriles la semaine suivante.

Les mécanismes de la panique

Christian Chavagneux

Alternatives Economiques - Octobre 2008

Le goutte-à-goutte ponctuel n'a pas suffi pour endiguer la crise. Le gouvernement américain a dû sortir la grosse artillerie et passer à l'intervention chirurgicale

Les autorités américaines ont dû gérer une crise à double dimension. D'une part, une crise de « liquidités » : les banques ne trouvaient plus sur les marchés l'argent dont elles avaient ponctuellement besoin. D'autre part, elles étaient confrontées à une dépréciation de leurs actifs, ce qui entraînait des pertes et donc des besoins en capital pour y faire face. Un capital pas facile à trouver dans un tel contexte de crise.

Au jour le jour, les banques se prêtent de l'argent entre elles à un taux d'intérêt légèrement supérieur au taux directeur que fixent les banques centrales lorsqu'elles se prêtent à très court terme (un jour, quelques jours ...) et qui augmente avec la durée du prêt. Certaines banques ont, à un moment donné, plus de ressources qu'elles n'en ont besoin pour octroyer leurs crédits alors que d'autres ont des besoins. Le système bancaire international (les banques se prêtent entre elles au niveau mondial) fonctionne ainsi grâce à ce marché interbancaire. Mais en période de panique, les banques ne se font plus confiance. Elles ne veulent plus se prêter d'argent ou alors à des niveaux de taux d'intérêt prohibitifs, ce qui bloque le bon fonctionnement du marché du crédit.

Depuis le début de la crise, le marché interbancaire s'est bloqué à cinq reprises. A chaque fois, les banques centrales ont réussi à le redémarrer assez rapidement avec une méthode simple: puisque les banques ne veulent pas se prêter entre elles, ce sont les banques centrales qui deviennent le prêteur en dernier ressort, celui qui accepte de prêter pour que le marché reparte. Pour cela, il faut injecter à chaque fois plusieurs centaines de milliards de dollars. Cet argent est simplement prêté aux banques qui le remboursent quelques jours ou quelques semaines plus tard. En échange de cet argent, la banque centrale demande aux banques de lui donner des titres financiers qu'elle pourrait revendre si l'établissement ne pouvait pas la rembourser.

Cette facilité de refinancement en « monnaie centrale » n'est pas inhabituelle. Ce qui l'est, en revanche, ce sont les montants en cause et le fait que la Fed s'est mise à accepter en garantie, non seulement des titres absolument sûrs, comme c'est le cas normalement, mais aussi une partie des créances immobilières pourries détenues par les banques.

Défiance généralisée

Mais la crise financière comporte une seconde dimension, beaucoup plus difficile à gérer. Quand les banques voient la valeur de leurs actifs diminuer, comme

c'est le cas avec les titres immobiliers risqués, elles font des pertes qui correspondent à ces dépréciations. Elles doivent donc disposer de capitaux qui leur permettent, à court terme, de faire face à ces pertes et, à moyen terme, de pouvoir repartir sur un bon pied. Or, dans le climat de défiance généralisée actuel, les investisseurs ne veulent pas apporter leur épargne aux banques. Ces dernières cherchent alors à vendre leurs titres, ce qui fait encore plus baisser leur valeur et qui mange encore plus leur capital. Et quand la Bourse s'emballa et que la valeur de marché de ce capital s'effondra, la situation devient critique.

Il y a alors quatre façons de résoudre le problème. La première: on laisse tomber! On ne recapitalise pas et l'institution fait faillite (Lehman Brothers). La deuxième: on laisse le marché faire et les acteurs privés se rachètent entre eux. C'est ce qui s'est passé avec Merrill Lynch, reprise par Bank of America, ou pour la banque immobilière britannique HBOS, mangée par sa concurrente Lloyds TSB. D'autres suivront. Au début de la crise, ce sont les fonds souverains (les fonds d'investissement étatiques des pays émergents) qui ont joué le rôle d'investisseurs, mais ils ne veulent plus le faire aujourd'hui car tout s'écroule trop vite.

Autre possibilité: on met des capitaux publics. En clair, on nationalise. C'est ce qui s'est produit pour Fannie Mae, Freddie Mac et l'assureur AIG.

Soit l'établissement devient public, soit son découpage et sa vente à d'autres acteurs privés sont organisés par des fonctionnaires qui récupèrent ainsi des fonds pour l'Etat. Fannie et Freddie pourraient rester dans le public, AIG sera revendue.

Plan de sauvetage collectif

Reste une dernière solution: quand la baisse du prix des actifs détenus par les

banques est telle qu'elle mange leur capital et que le phénomène se généralise, il ne suffit plus d'aider individuellement tel ou tel établissement. Il faut alors trouver une solution collective en sortant l'ensemble des actifs dépréciés du bilan de toutes les banques afin de réduire leurs besoins de capitaux. C'est ce que va faire le gouvernement américain en mettant 700 milliards de dollars sur la table pour racheter les titres financiers liés aux créances immobilières des banques. Et Hank Paulson a demandé à ses 'collègues ministres des Finances de faire la même chose chez eux.

Le gouvernement ne va bien sûr pas racheter l'ensemble des 12 000 milliards de crédits immobiliers américains, mais seulement les titres financiers risqués qui ont été créés sur la base des prêts aux Américains les plus pauvres. Il faudra déterminer sans se tromper le prix auquel ces actifs seront rachetés: trop bas, les banques devront encaisser de lourdes pertes et se retrouveront avec le même problème de manque de capital; trop haut, elles repartiront soulagées refaire des folies en s'en sortant à bon compte.

Avec ce plan, on arrête les médicaments et on passe à l'intervention chirurgicale pour enlever la racine du mal. Cette solution extrême est coûteuse mais elle s'attaque au cœur du problème. D'où le soulagement des marchés à l'annonce du plan, dont les détails au moment où nous écrivons ces lignes étaient encore discutés entre le secrétaire au Trésor et les parlementaires démocrates. Ceux-ci cherchaient à limiter le coût du plan pour les contribuables et à encadrer politiquement sa mise en œuvre. Et à obtenir aussi quelques milliards pour aider ceux qui, faute de pouvoir rembourser leurs prêts, sont mis à la rue et voient leur maison vendue. Avant les banques, ce sont tout de même les premières victimes de la crise des subprime ...

Les effets sur la croissance

L'économie américaine avait commencé l'année 2008 sous les auspices d'un ralentissement marqué de sa demande intérieure et d'une fragilité accrue (voir page 56). Avec la poursuite de la crise financière, son emballement et les tentatives de résolution mises en place, deux scénarios assez contrastés sont aujourd'hui possibles.

Pour les pessimistes, les Etats-Unis et le reste du monde développé, dont la France, n'échapperont pas à un fort ralentissement de la croissance. Parce que les ménages américains, en pleine déconfiture financière, vont consommer moins et donc importer moins, ce qui va réduire nos exportations. Et parce que les banques, mal en point, restent très frileuses et refusent de prêter aux ménages et aux entreprises, même celles qui défendent de bons projets. Les banques et les assureurs français étaient engagés sur Lehman Brothers ou AIG, et leur disparition ne fera qu'accentuer leurs difficultés. Il y aura moins de crédits et, par suite, moins de croissance. Les ménages augmenteront alors leur épargne, consommeront moins, ce qui ralentira encore plus l'activité.

Pour les optimistes, ces deux canaux de transmission de la crise vont jouer, mais pas forcément de manière très forte. Dans l'hypothèse où le plan Paulson arrive à redonner confiance dans une sortie organisée de la crise, les banques pourraient se révéler moins frileuses que prévu en termes de distribution de crédits. D'ailleurs, si la croissance des crédits immobiliers a fortement ralenti en Europe, elle reste positive, tandis que le crédit aux entreprises demeure dynamique.

Par ailleurs, le plan Paulson va de nouveau attirer les capitaux des investisseurs étrangers, ce qui peut

contribuer à soutenir le dollar. D'autant plus que si le plan réussit, la Réserve fédérale ne baissera pas ses taux, alors que la Banque centrale européenne (BCE) pourrait le faire dans les mois qui viennent, ce qui sera favorable à une dépréciation de l'euro et donc aux exportations. La crise de confiance des ménages et la remontée de leur épargne pourraient alors être de courte durée.

Bref, tous les scénarios sont ouverts et bien malin celui qui ne se trompera pas. Et le pire n'est pas forcément le plus probable. L'essentiel sera toutefois de ne pas louper la prochaine étape: re-réguler la finance. La part de la finance dans l'ensemble des profits des entreprises américaines, tous secteurs confondus, était passée de 10 % en 1980 à 40 % à son plus haut niveau l'an dernier. L'excroissance est en train de se résorber. Il faudra veiller à ce qu'elle ne réapparaisse pas.

Comprendre les plans de sauvetage

Agnès Bénassy – Quéré, directrice au Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII)

Le Monde – 20 septembre 2008

1- Les plans présentés cette semaine constituent-ils une première ?

Beaucoup de crises bancaires que le système capitaliste a déjà traversées ont coûté très cher. Au Japon, à la suite de la crise des banques liée à l'éclatement de la bulle immobilière, au début des années 1990, le gouvernement a lancé douze plans de relance pour un total de 1 027 milliards d'euros, ce qui a conduit à un taux d'endettement public de 178 % du produit intérieur brut (PIE). Dans les années 2000, la Chine a discrètement procédé à des recapitalisations bancaires massives très onéreuses.

Les montants en jeu aujourd'hui sont, eux aussi, très élevés. Mais ils sont faibles, comparés à la valeur totale des bilans bancaires qui représentent, en France, l'équivalent de 3,5 fois le PIE ! La nouveauté tient plutôt à la généralisation et à la coordination des plans.

2- Comment est – on passé d'un plan européen de 300 milliards d'euros à des plans à 1700 milliards ?

Le premier plan proposé à la hâte par le gouvernement français aux autres pays européens se voulait la réplique du plan Paulson américain, sans qu'on sache très

bien ce qu'il allait contenir: le rachat des actifs douteux des établissements financiers? Des mesures destinées à la recapitalisation des banques? Des garanties sur les prêts interbancaires ?

Le second plan européen est d'une toute autre ampleur car il a été discuté et structuré à partir de trois types d'interventions possibles. Première possibilité (à l'américaine) : récupérer les actifs douteux d'une banque, lui donner du cash à la place, puis revendre - ou plutôt tenter de revendre ces actifs toxiques.

Deuxième option (à l'européenne) : prendre des participations dans une banque en lui versant du cash. Cette entrée d'un Etat dans le capital d'un établissement se veut, en principe, temporaire. Il faut espérer que la plupart des banques vont se redresser et donc se revaloriser, ce qui permettra à l'Etat actionnaire de revendre sa participation en faisant une plus-value.

Troisième voie (à la britannique): garantir les prêts entre les banques afin d'assurer au prêteur qu'il récupérera, quoi qu'il arrive, son argent. C'est le principe de la caution. Ce dispositif ne coûte rien tant qu'un emprunteur ne fait pas défaut.

Le plan de sauvetage français repose, lui, sur deux piliers. Une enveloppe de 40 milliards d'euros est destinée à d'éventuelles recapitalisations.

Par ailleurs, une société de droit privé est créée, la Société de refinancement. Elle est présidée par Michel Camdessus, ex-directeur général du Fonds monétaire international (FMI). L'Etat en sera actionnaire à hauteur de 34 %, ce qui lui donne une minorité de blocage. Les 66 % restants sont détenus par les banques. En échange d'actifs « de bonne qualité » (point sur lequel la ministre de l'économie Christine Lagarde a insisté) qui serviront de gage en cas de défaillance, elle refinancera les établissements de crédit en leur prêtant du cash. L'Etat se portant garant à hauteur de 320 milliards d'euros. Cette approche vise à permettre aux banques de prêter de nouveau aux entreprises et aux particuliers. Elle n'a pas pour objectif direct de faire refunctionaliser le marché interbancaire. C'est donc un mécanisme différent de celui promu par les Britanniques.

2- Comment chaque pays a-t-il fixé le montant du plan de sauvetage?

Les ratios, les résultats, etc., sont connus, mais il n'est pas pensable qu'un Etat ait une parfaite connaissance des bilans des banques. Concernant les montants des plans de sauvetage retenus, des discussions ont eu lieu au sein des gouvernements de la zone euro et les chiffres sont à peu près proportionnés au PIB respectif de chaque Etat. Les ordres de grandeur sont comparables.

4- Les banques françaises en ont-elles besoin?

Les banques françaises sont des établissements dits universels: elles ont des activités diversifiées. Elles investissent mais sont aussi des banques de dépôt.

Même si certaines souhaiteraient faire appel au plan de sauvetage, elles n'osent sans doute pas sauter le pas pour éviter de se « signaler » au public et de rentrer dans une possible spirale de défiance. Qui plus est, il n'est pas certain que beaucoup de banquiers aient envie, en cas de recapitalisation, de voir l'Etat décider (un peu) à leur place.

Si les banques françaises persistent dans cette attitude, il leur faudra trouver des investisseurs pour conforter leurs fonds propres. Elles pourraient se tourner vers la Russie, la Chine, les pays du Golfe, etc.

5- Les montants dégagés sont-ils suffisants?

Il est difficile d'en juger à la date d'aujourd'hui. Grâce aux mesures prises; les banques vont pouvoir obtenir des liquidités et donc alimenter la machine économique en distribuant des crédits aux entreprises et aux particuliers. De même, elles amélioreront leur solvabilité si elles acceptent d'être recapitalisées. Mais sur ce dernier point, une remarque: l'enveloppe de 40 milliards d'euros sera-t-elle suffisante '? Paris a déclaré qu'il ne laisserait tomber aucun établissement bancaire. Implicitement, cela signifie que le gouvernement est prêt à porter secours à l'ensemble des établissements français ... donc à dépenser 3,5 fois le PIB. C'est inimaginable ...

Toutes ces mesures sont des rustines.

Elles se substituent au marché interbancaire mais ne le relancent pas. Ce dernier a beaucoup de mal à repartir: les établissements ne se font pas assez confiance entre eux pour se prêter. Si les Bourses ne montrent pas une tendance à la hausse, les gouvernements risquent d'être obligés de prendre d'autres dispositions.

6- D'où vient l'argent ?

C'est l'un des aspects les plus simples. Le monde entier court après des bons du Trésor ou des obligations d'Etat, encore perçus comme un refus! La crise financière n'a pas fait disparaître l'épargne. L'appétit pour de la dette publique est fort chez les Chinois, les Russes, mais aussi en Europe, dans les fonds de pension, par exemple. Les fonds souverains à eux seuls ont un portefeuille de l'ordre de presque 3 000 milliards de dollars.

7- Est-ce la création de monnaie ?

Au niveau mondial, il ne s'agit pas de création de monnaie, plutôt d'un transfert. Un Etat émet des obligations ou des bons du Trésor qui sont souscrits par tel ou tel prêteur, qui lui verse du cash en échange. Ces liquidités sont ensuite distribuées dans l'économie. Si le prêteur est de la zone euro, les liquidités passent d'une main à l'autre sur le territoire de la zone. S'il est extérieur à la zone, les liquidités en devises doivent être converties en euros, mais cela ne crée pas forcément de la monnaie. Quoi qu'il en soit, il est clair que l'Etat augmente son taux d'endettement brut.

8- Est-ce inflationniste ?

Pour beaucoup d'Etats, l'inflation serait une solution à la progression importante de leur taux d'endettement. L'inflation est, en effet, une manière de transférer du revenu, du créancier au débiteur. Les revenus de celui-ci augmentent (en valeur nominale) alors que le montant de sa dette se déprécie. C'est plus facile que d'augmenter les impôts!

Mais ce n'est pas si simple de « faire » de l'inflation, surtout depuis l'indépendance

des banques centrales qui, comme la Banque centrale européenne (BCE), veillent farouchement sur la hausse des prix. Aux Etats-Unis, la Réserve fédérale n'a pas pour seul objectif, contrairement à la BCE, la lutte contre la hausse des prix. C'est pourquoi un certain nombre d'observateurs pensent que le gouvernement américain pourrait pencher en faveur d'une inflation plus élevée pour régler la question de l'endettement.

Cette technique n'a rien de nouveau.

Après la seconde guerre mondiale, la Grande-Bretagne affichait un taux d'endettement de 300 % de son produit intérieur brut. Taux qui a diminué au cours des années grâce à une inflation élevée. Il est vrai qu'à cette époque, les banques centrales n'étaient pas indépendantes.

9- Qu'est-ce que l'injection de liquidités ?

Prenons l'exemple de la BCE. Une banque lui demande des liquidités. Elle va prendre en pension des titres détenus par l'établissement, et les mettre de manière temporaire à son bilan. Parallèlement, elle va créditer le compte BCE de la banque - toutes les banques de la zone euro ont un compte à la BCE - et lui transmettre ainsi du cash. Pendant le temps que dure l'opération, l'établissement bancaire voit juste l'actif de son bilan modifié: moins de titres mais plus de cash. Quand la banque rembourse la BCE, elle réintègre les titres qu'elle avait mis en pension, l'actif de son bilan retrouvant sa structure initiale. C'est un mécanisme classique. L'Euro système, cette structure qui regroupe la BCE et les banques centrales de la zone euro, passe son temps à créer de la monnaie et à en détruire.

10- Le cout figure t-il dans le budget de l'Etat ?

Ces sommes correspondent à de la dette publique. L'Etat s'endette pour pouvoir fournir des liquidités aux acteurs économiques. Si l'on prend l'exemple de la France, l'ensemble du plan de relance est évalué à environ 400 milliards d'euros en incluant d'autres mesures de soutien (aides aux PME et aux promoteurs immobiliers), soit 20 points de PIB (1 point de PIB = 20 milliards d'euros environ).

Actuellement le taux des emprunts d'Etat à cinq ans est, pour la France, de 3,3 %. Si ces 400

milliards d'euros étaient mobilisés, le coût de la dette (les intérêts versés) serait donc de 13 milliards par an. Somme qu'il faut ajouter aux intérêts déjà versés pour la dette publique française actuelle (1200 milliards), qui représentent 40 milliards d'euros. Ces calculs traduisent l'hypothèse haute, c'est-à-dire si l'ensemble du plan de relance est mobilisé. Et c'est un montant brut, car l'Etat pourra très bien se désendetter s'il revend ses prises de participation, en faisant une bonne affaire.

On le sait peu mais seuls les intérêts de la dette sont inscrits dans le déficit public. Le déficit public français pourrait donc être aggravé de 13 milliards. Mais c'est sans tenir compte des commissions que l'Etat compte prélever sur les banques, en rémunération de la liquidité qu'il offrira, somme qu'il est évidemment difficile de chiffrer aujourd'hui. Par ailleurs, il faut mettre ce montant en face des objectifs du gouvernement.

Si le plan de sauvetage permet de sauver un point de croissance, soit 20 milliards, produisant 9 milliards d'euros de recettes supplémentaires puisque la pression fiscale est de 44 %, alors l'opération ne

devient plus déficitaire que de $13 - 9 = 4$ milliards d'euros, C'est le pari. Rappelons que le déficit budgétaire est fixé dans le projet de budget 2009 à 52,1 milliards et que la dette publique remontera à 66 % du PIB en 2009.

11- Cela annonce t-il un plan de rigueur ?

Politiquement, une telle annonce serait difficilement tenable. Qui plus est, est-ce la bonne solution? Nous n'avons sans doute encore rien vu de la crise réelle. Ne faudrait-il pas plutôt un plan de relance? Que va-t-il se passer ainsi pour les ménages français qui se sont fortement endettés (crédit-relais, etc.) pour l'achat de leur résidence principale? Le rapport de Michel Pébereau réalisé en 2005 pour le gouvernement d'alors a alerté, à juste titre, sur l'ampleur de la dette publique française. Mais les circonstances actuelles qui sont tout à fait exceptionnelles peuvent conduire à l'augmentation du taux d'endettement de l'Etat sans que le pays ne courre un véritable danger, surtout si l'augmentation de la dette a, pour contrepartie une hausse des actifs détenus par l'Etat. Il n'y a aujourd'hui aucune anticipation de défaut de l'Etat. L'Italie vit depuis des années avec un taux d'endettement équivalent à 120 % de son PIB. S'il y a de l'épargne en face, le risque est faible.

12- Pourquoi créer deux établissements ?

Ces deux établissements ont été créés afin de montrer que ce dispositif est bien temporaire. La Banque de France est de plain-pied dans l'Eurosystème et le Trésor gère déjà, à travers ses agences, les

emprunts et les participations de l'Etat. Mais il fallait marquer la volonté gouvernementale d'agir en temps de crise pérenniser le dispositif choisi.

Des embauches? Il faudra certainement recruter. Sans doute pas des fonctionnaires. Toutes ces questions de garanties de liquidités, etc. sont très techniques et beaucoup d'experts estiment que la formation classique, Sciences Po puis l'ENA prépare mal. Beaucoup de personnes s'interrogent d'ailleurs pour savoir si le retard, pris dans la régulation des marchés n'est pas lié aux différences de compétence de salaires - entre les fonctionnaires et les jeunes talents des salles de marché. Les premiers ayant souvent un train de retard vis-à-vis des seconds. Mais regardons aussi ce qui se passe aux Etats-Unis, où les agents du Trésor sont très bien payés et, souvent, issus des grandes banques d'investissement. Ils connaissent bien les techniques bancaires ... parfois même trop bien!

13- Qui, in fine, va payer ?

Nous assistons d'abord à un partage international des pertes entre les pays créanciers et les pays débiteurs. La Chine et le Japon, créanciers des Etats-Unis ont investi dans de nombreux établissements américains dont la valorisation a baissé. Ils sont donc déjà perdants. Tout comme certains pays européens qui étaient détenteurs d'actifs américains.

Il y a aussi un partage national des pertes entre les contribuables, les actionnaires et les ménages. Aux Etats-Unis, ce partage est plus favorable aux actionnaires. Le rachat des actifs « pourris » prévu dans le plan Paulson,

revalorise les banques, donc leurs actionnaires. En revanche quand il y a une nationalisation partielle d'un établissement, l'arrivée d'un nouvel actionnaire, en l'occurrence l'Etat, dilue le capital et donc spolie les actionnaires déjà en place.

Quoi qu'il en soit, l'endettement supplémentaire de l'Etat peut, en cas de rigueur budgétaire affichée et obligatoire (le respect du pacte de stabilité, par exemple, qui fixe à 3 % du PIB le déficit budgétaire), et si les opérations en capital en cours se révèlent perdantes, se traduire soit par une hausse des impôts, soit par une baisse des dépenses de l'Etat (éducation, santé, politique de l'emploi, etc.), ce qui aura un impact sur la qualité de vie des contribuables et des ménages en général. Et si un Etat laisse grimper l'inflation pour dévaloriser son endettement, ce sont les ménages qui en feront les frais puisque leur pouvoir d'achat baissera.

14- Ces mesures suffiront-elles ?

Ce n'est pas évident. Le marché interbancaire reste frileux. Il faudra peut-être un plan européen, voire international, de garantie interbancaire.

D'autres mesures sont nécessaires, La question des normes comptables est importante: Depuis quelques années, c'est le *mark to market* qui a fait loi, c'est-à-dire la valeur de marché trimestre par trimestre. C'est un cercle vicieux car à mesure qu'une banque voit ses actifs se dégrader, elle est obligée de les vendre ce qui fait encore plus baisser la Bourse ... Il serait plus raisonnable d'évaluer les actifs selon d'autres méthodes. Pourquoi pas une moyenne historique? Les gouvernements se sont penchés sur cette

question lors du Conseil européen de Bruxelles.

Enfin, que dire des plans de recapitalisation ? Certes, les montants avancés sont importants (40 milliards d'euros pour la France) mais la valeur globale des banques est équivalente à 3,5 fois le PIB ! Que se passera-t-il s'il est nécessaire un jour de sauver l'ensemble des banques françaises?

Pourquoi ne pas se poser, sans aucun a priori, les questions qui ont occupé les pays en développement dans les années 1980, c'est-à-dire, une restructuration de la dette des banques ou bien envisager une conversion forcée des dettes en actions?

Toutes ces mesures seraient évidemment très compliquées à mettre en place:il existe 8 000 banques environ en Europe, dont 44 de grande taille: les dettes des unes sont bien souvent les actifs des autres. Mais en dernière extrémité, il n'y aura peut-être pas d'autre choix.

POLITIQUE ECONOMIQUE

Dossier : la crise financière internationale

Aux grands maux les grands remèdes

Sandra Moatti

Alternatives Economiques - Janvier 2009

La récession qui s'annonce sera peut-être la plus sévère depuis quarante ans. Mais l'Europe est mieux armée pour y répondre qu'auparavant.

2009 annus horribilis. Un à un, tous les indicateurs économiques virent au rouge vif. Il faut remonter au premier choc pétrolier de 1973 pour observer une dégradation aussi brutale de la conjoncture. Aux Etats-Unis, épice de la crise, les records pleuvent. La chute de la production manufacturière en septembre dernier était la plus brutale depuis décembre 1974; en octobre, les achats de voitures ont reculé de 25 % par rapport à l'année précédente; au troisième trimestre 2008, la consommation des ménages était en repli de 3,7 % sur un an. Et pendant ce temps, la crise immobilière continue: en octobre, les mises en chantier sur douze mois sont au plus bas depuis la création de la statistique en 1959. Le plus alarmant est la destruction d'emplois: 533 000 en novembre, après 400 000 en octobre et 320 000 en septembre. Le total des pertes, depuis un an, frôle les deux millions et pourrait battre en 2008 tous les records depuis 1945 !

Le monde et l'Europe sous le choc

« La chute des indicateurs d'activité depuis septembre est sans précédent par sa violence », estime Hervé Monnet, économiste en chef à la Société générale.

Exceptionnelle, cette crise l'est à plus d'un titre: parce que la crise bancaire est d'une gravité inédite et qu'elle se cumule avec une crise immobilière sévère; parce que cette double crise survient alors que les ménages n'ont jamais été aussi endettés; et enfin parce qu'aucune région du monde n'est épargnée par la tourmente.

A commencer par l'Europe. Le Royaume-Uni et l'Espagne se ressentent durement du poids, dans leur économie, de l'industrie financière pour l'un et de la construction pour l'autre, les deux secteurs les plus sinistrés. A l'Est, certains des nouveaux pays membres de l'Union européenne sont au bord de la faillite. Au cœur de la zone euro, l'Allemagne et l'Italie sont déjà entrées en récession, et la France n'y échappe que de justesse au troisième trimestre 2008, un répit sans doute de courte durée.

C'est la quatrième grande récession que traverse l'Europe depuis le début des années 70, après celle de 1974, à la suite du premier choc pétrolier, celle de 1980, après le second choc, et celle du début des années 90, qui aura été la plus longue. A l'époque, il avait fallu un an et demi à l'économie française pour retrouver son niveau de production antérieur. Si l'on en croit les enquêtes auprès des directeurs d'achats, qui préfigurent bien la croissance future, la récession de 2009 sera plus sévère encore.

Repères N°21 / POLITIQUE ECONOMIQUE

Une chance à saisir

La crise est grave, mais les politiques économiques peuvent en limiter la profondeur et la durée. En effet, les raisons qui depuis près de quarante ans ont empêché l'application de politiques de relance en Europe n'ont plus cours aujourd'hui. A la suite du premier choc pétrolier, la relance vigoureuse, à la fois monétaire et budgétaire, menée en France avait bien fait repartir la croissance, mais elle avait aussi attisé les anticipations d'inflation. De plus, elle accentuait un des problèmes structurels de l'époque: la dégradation de la profitabilité des entreprises, sous l'effet conjugué d'un dérapage des salaires et d'une baisse de la productivité.

Les raisons qui depuis près de quarante ans ont décrédibilisé ou empêché les politiques de relance en Europe n'ont plus cours aujourd'hui

L'échec de la relance isolée tentée au début du premier septennat de François Mitterrand avait achevé de creuser la tombe du keynésianisme. La réponse aux crises suivantes en sera profondément modifiée. Priorité à la désinflation: resserrement monétaire et rigueur budgétaire seront les nouveaux dogmes d'une politique qui prolongera le ralentissement de l'économie plus qu'elle ne le combattra. L'inflation refluera de plus de 13 % en 1981 à 2,5 % en 1986, au prix d'un marasme prolongé.

Au début des années 90, la politique économique jouait encore un rôle récessif, mais pour une autre raison. Le resserrement monétaire conduit par l'Allemagne pour combattre les effets inflationnistes de la réunification obligeait le reste des pays faisant partie du système monétaire européen à s'aligner sur le taux

d'intérêt allemand pour maintenir la parité de leurs monnaies, dans la perspective de la construction de l'euro. Ce qui dissuadait les Etats de creuser les déficits publics pour soutenir l'activité. A quoi s'ajoutaient les critères de Maastricht, adoptés avec le traité du même nom en 1992, qui obligent à ramener le déficit en dessous de 3 % du produit intérieur brut.

Aucune de ces contraintes n'entrave plus aujourd'hui l'Europe. Contrairement aux années 70 et 80, le reflux de l'inflation donne les coudées franches aux banques centrales pour baisser massivement les taux d'intérêt. Contrairement aux années 90, les politiques économiques ne sont plus corsetées par un objectif extérieur de taux de change. L'euro a restauré les marges de manœuvre de la politique monétaire, désormais commune. Il a aussi permis d'abaisser considérablement le loyer de l'argent, même pour les Etats les plus endettés, ce qui rend la dette publique moins coûteuse. Enfin, la situation budgétaire est globalement assainie: le déficit de l'ensemble de la zone euro était de seulement 0,6 % de son PIE en 2007. Jamais, depuis plusieurs décennies, les conditions n'ont été aussi propices à une relance franche et massive en Europe.

Avant la déflation

Relancer oui, mais comment? Dans la situation présente, la politique monétaire n'est pas d'une grande efficacité: la baisse du taux auquel les banques se refinancent auprès de la banque centrale ne se traduit pas par un crédit moins cher pour les ménages et les entreprises. Ainsi, aux Etats-Unis, le taux directeur de la Fed est passé en un an de 5,25 % à 0,25 % aujourd'hui, mais le taux des emprunts hypothécaires standards aux ménages ne décroche pas des 6 % ! Les banques profitent du différentiel de taux pour

reconstituer leurs marges. Et elles sont beaucoup plus sourcilieuses dans l'octroi des crédits.

Il est pourtant indispensable de baisser le prix de l'argent. Même la BCE a fini par s'y mettre: son taux directeur, encore à 4,25 % début octobre, a été ramené à 2,5 %, après une baisse de 0,75 % le 4 décembre (la plus forte depuis la création de l'euro). Il faut dire que l'inflation reflue à grande vitesse, sous l'effet de la chute du prix des matières premières et du ralentissement de l'activité. Alors qu'elle était encore de 4 % en rythme annuel en juillet dans la zone euro, elle n'était plus que de 2,1 % en novembre, cet indice étant même en recul par rapport à celui d'octobre.

Le risque est désormais celui de la déflation (la baisse du niveau général des prix). Une évolution catastrophique, parce qu'elle pousse les ménages à différer leurs achats et parce qu'elle alourdit la charge des dettes (comparée à des prix et des salaires en baisse). La politique monétaire devient alors impuissante à abaisser le coût du crédit sous un certain seuil: même si la banque centrale pratique des taux d'intérêt nuls (comme l'a fait pendant plusieurs années la Banque du Japon), le taux d'intérêt corrigé de l'inflation est lui toujours positif. Avant d'en arriver là, « la BCE a une fenêtre de tir dont elle doit profiter très vite », estime Florence Pisani, économiste à Dexia-AM. En abaissant rapidement le loyer de l'argent sous le niveau de l'inflation, elle prêterait aux banques à un taux d'intérêt réel négatif, ce qui accélérerait leur rétablissement financier.

Si les banques rechignent toujours à prêter aux agents privés, il reste aux banques centrales des instruments moins conventionnels. Elles peuvent agir non seulement sur le prix du crédit (le taux d'intérêt), mais aussi sur sa quantité. La BCE a été la première à élargir

considérablement la gamme de titres de dettes qu'elle « prend en pension » quand elle prête des liquidités aux banques. La Fed va désormais plus loin en achetant purement et simplement ces titres pour les sortir du bilan des institutions financières. En achetant du papier commercial ou des créances immobilières, elle devient la créancière des entreprises et des ménages. Elle se substitue aux banques et porte les risques de crédit.

Mais la politique monétaire touche là ses limites: la banque centrale n'a pas vocation à devenir le prêteur en dernier ressort de toute l'économie. Quand les investisseurs fuient les risques et que les banques préfèrent garder leur liquidité plutôt que de prêter au secteur privé, quand l'épargne de précaution se développe, c'est à l'Etat de la recycler sous forme de dépenses publiques. La politique budgétaire passe alors en première ligne.

L'impact de la crise financière sur l'économie marocaine

L'Economiste - 17/10 et 21/11/2008 ; 25/2/2009

Al Bayane - 2/03/2009

La crise et ses effets selon Wali de Bank Al-Maghrib

Le gouverneur de Bank Al-Maghrib, au retour de l'assemblée générale du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale à Washington, est un peu moins inquiet qu'il ne l'était en partant. La crise ne va pas disparaître par miracle, il y aura encore de violents hauts et bas, dit-il, mais la planète est enfin dans le «bon sens», même si c'est «immoral de soutenir des banques qui ont fauté alors que c'est si difficile d'obtenir un peu d'aide au développement». Personne n'a le choix, c'est de sécurité financière collective qu'il est question.

Au Maroc, la Bourse reflète la nervosité de celles de Tokyo et de Paris. «S'il y a des corrections d'exubérances irrationnelles, ce sera tant mieux», dit le gouverneur, mais les gens devraient mieux regarder les fondamentaux des entreprises cotées avant de vendre ou d'acheter. La nervosité de la Bourse est le seul reflet de la crise internationale. En effet, les banques marocaines continuent de travailler normalement, avec même des hausses fortes de crédits à l'économie, signe du maintien de la croissance. «Notre problème à nous, ce serait plutôt la surchauffe, pas la récession», souligne Jouahri qui ne veut pas «qu'il y ait un deuxième tour de négociations sociales», risquant de faire déraiser encore une fois les finances publiques.

Avec un sourire entendu, il annonce le «ciblage de l'inflation», c'est-à-dire que l'on fixera d'avance la fourchette où l'on veut être et que la Banque centrale agira pour y arriver. Autant dire que dorénavant, les gouvernements devront assumer les conséquences de leurs décisions budgétaires.

Garantie: 80.000 DH par compte

Au Maroc les garanties bancaires se montent à 80.000 DH par compte et ce à partir d'un fonds de garantie, qui compte aujourd'hui 7 milliards de DH, alimenté par un prélèvement sur les résultats des banques pondérés par le nombre de comptes. «En proportion de PIB par tête, la garantie marocaine est équivalente à la garantie européenne», dit Abdellatif Jouahri. En fait, la garantie contre la faillite d'une banque est une question de principe. En effet, le système donne une telle puissance à la banque centrale qu'elle traite les difficultés d'une banque bien avant que celles-ci se déclarent. Ainsi la petite SMDC avait été placée d'autorité sous la gestion de la Banque populaire et de la BMCE, tandis que Bank Al-Maghrib s'était battue pour faire payer les actionnaires étrangers et marocains. Plus récemment et alors qu'une partie de la profession réclamait la fermeture pure et simple, le CIH a été sauvé sans que ses clients (sauf les mauvais payeurs!) se rendent compte de quoi que ce soit. Et puis il y a une culture de la fiabilité de la monnaie qui vient de très loin dans

l'histoire du royaume. Quand une tribu voulait faire siba, une de ses toutes premières décisions était d'essayer de battre monnaie. Aussi, sans que cela ne soit dit nulle part, la fiabilité monétaire, comme une sorte d'atavisme, est-elle liée à des valeurs comme la souveraineté, l'unité, la royauté... Une culture politique qui ne présente pas que des avantages: il est arrivé plus d'une fois qu'une dévaluation soit refusée, alors qu'elle était nécessaire.

Stratégie anti – crise : Le Ministre des Finances consulte

- **Il met en place une cellule de veille stratégique**
- **Objectif: anticiper et préparer les mesures d'accompagnement**

Après les constats, opérateurs et gouvernement veulent passer à l'action. Ainsi, la décision de mettre en place une cellule de veille a été prise lundi 26 janvier à l'issue d'une réunion avec le cabinet international McKinsey, qui a établi un benchmark sur la crise internationale et les différents plans élaborés à travers le monde. La première réunion officielle de cette cellule est programmée pour le 4 février prochain. A cette occasion, Salaheddine Mezouar, ministre des Finances, à l'origine de l'initiative, organisera l'agenda et les attributions de cette cellule. Pour l'heure, le département des Finances procède à la sélection des compétences, choisies intuiti personae. Si la cellule compte certains ministres dont Mohamed Boussaïd, en charge du Tourisme, Ahmed Chami (Commerce et Industrie) ou encore Nizar Baraka (Affaires économiques), le privé est également associé à cette initiative. C'est le cas des représentants des associations professionnelles des secteurs les plus touchés comme le textile ou les composants automobiles, mais aussi ceux des banques. L'objectif est de réfléchir et

d'anticiper sur les mesures à prendre pour accompagner un secteur ou un autre. Tout au long de cette première réunion de travail, le ministre des Finances n'a pas cessé de le répéter: il est impératif d'être «proactif». Pour lui, il s'agit de trouver les meilleures solutions pour être plus fort, plus aguerri et plus compétitif. L'idée est de préparer la sortie de crise. C'est pour cela qu'il sera fait appel aux opérateurs les mieux placés sur le terrain et les plus sensibles aux besoins.

A rappeler que le gouvernement a déjà entamé différents rounds de discussion avec les professionnels du textile et de l'automobile pour tenter de mettre sur pied un plan d'attaque (cf. www.leconomiste.com). L'objectif est d'éviter le ralentissement de l'activité dans ces deux secteurs qui s'attendent à une année 2009 très difficile. Pour l'heure, les discussions sont toujours en cours. Aujourd'hui, le travail de cette cellule de veille serait-il apparenté à un plan de relance pour l'économie? s'interrogent des observateurs. Plusieurs ministres n'y voient pas l'utilité puisque le Maroc s'y était déjà préparé. La loi de Finances pour cette année comporte une batterie de mesures destinées au soutien de l'exportation. Le Budget consacré aux investissements publics est également considéré comme une réponse aux effets de la crise.

La recette de la Direction du Trésor et des finances extérieures

- **Doper le commerce extérieur**
- **Soutenir la demande intérieure**

« Pour ne pas être impacté par la crise financière internationale, il faut vraiment être en dehors de la planète!» Anecdotes, les propos de Zouhair Chorfi, à l'occasion de la conférence annuelle organisée par Attijariwafa bank, ont le mérite d'être au moins terre à terre.

Pour le directeur du Trésor et des finances extérieures, si le Maroc peut se targuer d'avoir un PIB en hausse régulière, c'est grâce à la diversification de ses sources de croissance, tels que le secteur du BTP, des télécommunications... Mais cette croissance a été davantage tirée par la demande intérieure à travers ses deux composantes, la consommation et l'investissement, ce qui réduit notamment le rôle de la demande extérieure. «Cette indépendance place le Maroc dans une situation plus ou moins confortable», souligne Chorfi, qui insiste sur les performances du Maroc en matière de gestion de l'inflation. En effet, «à fin septembre 2008, le taux d'inflation en glissement annuel ressort à 3,3% au lieu de 2,5% un an auparavant», explique Chorfi. Au niveau de l'épargne et de l'investissement, «nous avons vécu avec un excédent pendant six ans et depuis 2007 nous avons un compte courant en quasi-équilibre, proche de 0 et -1%. Cet excédent du compte courant a permis une naissance de liquidités chez les acteurs économiques».

Concernant les effets de la crise, «pour les pays émergents qui dépendent des ressources extérieures, et dont la position extérieure est fragile, l'impact est direct et immédiat», prévient Chorfi. L'ensemble des pays émergents devraient pâtir, à différents degrés, du ralentissement de la demande extérieure émanant des pays développés. Cependant, à en croire l'orateur, le Maroc a une position extérieure solide. Les engagements du Royaume en devises envers les banques internationales représentent moins de 20% de son PIB. Par ailleurs, la dépendance des agents économiques vis-à-vis des financements extérieurs reste marginale grâce au développement des marchés de capitaux domestiques. Les engagements extérieurs des banques marocaines demeurent également faibles, puisqu'ils représentent seulement 1,2% de

leurs ressources. Pour ce qui est des entreprises marocaines, leurs engagements en devises représentent à peine 3,3% des crédits qui leur sont accordés par les banques. S'agissant de la dette extérieure publique, elle s'est élevée à 130 milliards de DH à fin juin 2008, et représente dans sa quasi-totalité une dette à moyen et long termes. De plus, elle est dominée par la dette à l'égard des institutions financières internationales (51%) et des créanciers bilatéraux (37%). Pour ce qui est des banques internationales, leur part est de 12,2% à fin juin 2008 contre 18,4 % en 2003.

Comment expliquer cette faiblesse des engagements en devises? Selon Chorfi, «les conditions de financement pour les entreprises sont meilleures sur le marché domestique, en raison de la réforme du secteur financier. De plus, la maîtrise du déficit budgétaire et le développement du marché des bons du Trésor ont permis la réduction du poids de la dette extérieure publique, puisque celle-ci représente en 2007 moins de 20% du PIB contre 44% en 2000».

Le projet de loi de Finances 2009 a été élaboré de manière à stimuler la demande intérieure et à renforcer la résilience de l'économie nationale. Ainsi, l'investissement public sera en forte progression. Une enveloppe de 44 milliards de DH sera ainsi débloquée pour soutenir la consommation, améliorer le pouvoir d'achat, et garantir la stabilité des prix (34 milliards de DH). A signaler aussi l'augmentation des salaires (3,5 milliards), la réduction du prélèvement fiscal sur les revenus (4,8 milliards de DH), ainsi que l'introduction de mécanismes de soutien aux démunis (1,5 milliard de DH). En outre, le budget de 2009 intègre également la diversification des sources de la croissance, via le renforcement des stratégies sectorielles.

Ainsi, concernant le secteur agricole, le plan Maroc vert sera axé sur deux piliers: le développement d'une agriculture à forte valeur ajoutée et à haute productivité, tourné essentiellement vers l'export, soit un investissement de 120 milliards de DH sur la période 2009-2020. Le second pilier concerne la mise à niveau solidaire du tissu productif au profit de 800.000 agriculteurs, notamment à travers la reconversion et le développement des activités agricoles locales, pour un investissement d'environ 20 milliards de DH, sur la même période. En raison de l'importance de ce secteur pour l'économie nationale, les crédits alloués à l'investissement ont progressé de 1,6 milliard de DH en 2008 à 4 milliards de DH en 2009, soit une augmentation de 2,4 milliards (+150%). Le renforcement des secteurs exportateurs s'articulera autour de plusieurs aspects. Le tourisme en sera le fer de lance, avec l'allocation d'une enveloppe de 823 millions de DH, soit une augmentation de 11% par rapport à 2008. De manière générale, les crédits consacrés au secteur du commerce extérieur augmenteront de 40%. La promotion des exportations sera également soutenue via la création d'un fonds de 500 millions de DH, dont 250 millions pour 2009. Cependant, même avec le choc extérieur, la croissance prévue dans la loi de finances de 2009 reste quand même de 5%. «Nous avons un match dur à jouer, mais je suis sûr qu'on pourra s'en sortir», assure le directeur du Trésor.

Selon les prévisions du directeur du Trésor pour l'année 2009, les effets de la crise seront limités. Ils se manifesteront par un ralentissement des exportations, un tassement des recettes touristiques, une quasi-stagnation des IDE, faible évolution des transferts des MRE. Néanmoins ces effets négatifs seront contrebalancés par la vigueur de la demande intérieure, qui demeurera le principal moteur de

croissance. Autre facteur positif, la baisse du cours du pétrole qui devrait se situer en 2009 aux alentours de 70 dollars le baril. Sans oublier le ralentissement des importations sous régime de l'admission temporaire.

A fin septembre, les importations des biens d'équipement et des demi-produits sont en augmentation respective de 27 et 22,4%. Les crédits à l'économie connaissent pour leur part une progression soutenue de 12,3%. Les termes des échanges sont également favorables: +20% à fin septembre. Sans oublier la bonne performance sur le plan de l'exécution de la loi de Finances 2008, ainsi que la réduction du poids de la dette du Trésor.

Le CMC évalue l'impact

- **Les détails de l'enquête réalisée auprès de 146 opérateurs**
- **L'onde de choc risque d'atteindre d'autres secteurs**
- **Mais l'effet du décalage pourrait l'amortir**

La «crise», la «crise», la «crise»...Elle revient sur toutes les lèvres et tourmente le gotha politique et économique. Le sens de la mesure et l'art de la nuance permettent de cerner les perceptions. Et donc de mieux cadrer les débats et les solutions. L'initiative du Centre marocain de conjoncture (CMC) émane de ce souci.

Un baromètre pour jauger la perception de la crise par les opérateurs. L'enquête s'étend de janvier à février 2009, soit 40 jours plus exactement. Ses résultats ont été présentés le 24 février à Casablanca par Ahmed Laâboudi, DG de ce centre d'étude et de veille. L'échantillon cible 146 unités dont un peu plus d'une cinquantaine associations professionnelles et 95 entreprises. Le taux de réponse est de 47,5% et le formulaire de l'enquête comprend 14 questions.

Près de 80% des opérateurs – un peu plus d’une cinquantaine – perçoivent la crise et 23% déclarent avoir des difficultés à l’export. La baisse de la demande étrangère et le recul de la demande interne sont également relevés par près de la moitié des enquêtés. Mais là où les indicateurs virent au rouge, c’est surtout au niveau des carnets de commandes et concernent 73% des enquêtés.

La perception de la crise est nuancée via «une dégradation des opinions du plus faible au plus fort», selon le directeur général du CMC. Le plus révélateur c’est que le choc économique, tel qu’il est perçu, n’a pas d’incidence financière. Pas de verrouillage des crédits et maintien des investissements par les entreprises sondées. Renversement des tendances. C’est le cas lorsqu’il s’agit de la propagation de la crise à d’autres secteurs. En effet, plus de 95% des opérateurs se rallient à cette idée. Un pourcentage qui s’accroît quand les entreprises se prononcent sur les conséquences de la crise sur l’économie. Qu’en est-il de son impact sur leurs activités en 2009? La majorité des sondés ont une réponse sans équivoque: personne ne sera épargné!

Les têtes pensantes du CMC ont recouru à une autre palette d’indicateurs: les statistiques démographiques des établissements. Et qui couvrent une période de quatre années, de 2004 à 2008. Ces données récoltées auprès du ministère de l’Emploi se répartissent en trois axes: l’extension d’activité, les établissements en difficulté et la création et la destruction de l’emploi. Pour la réouverture des établissements par exemple -qui est sous rubrique de l’extension d’activité- l’on constate que l’on passe d’une augmentation en 2004 (1.580 établissements) à un fléchissement en 2008 (948 établissements). Autre indice. Les établissements en difficulté

accusent en 4 années un trend baissier: ils passent de 323 à 147. Finalement, l’enquête du CMC retient trois points: la crise est ressentie par les opérateurs; elle n’a pas encore produit tous ses effets. L’amplification de l’onde de choc est à retenir aussi. Autrement dit, elle traduit une préoccupation du monde des affaires. La demande étrangère est beaucoup plus faible (0,3%) à la demande interne (0,6%). Pour les données démographiques, il y a une tendance baissière avec un petit fléchissement en 2008.

Une nuance pertinente. L’enquête dévoile une double réalité: «Le Maroc n’est pas en crise, mais il en subit les effets», selon le président du CMC, Habib El Malki. Quoiqu’il en soit, les économistes de ce centre tablent sur «l’effet du décalage» pour amortir le choc. L’une des conclusions est que «l’on ne sait pas ce que réserve 2009-2010». Car tous les effets de la crise ne se sont pas encore manifestés.

Des visions et des couleurs

Une critique à peine voilée émise par le président du CMC et ex-ministre socialiste du gouvernement Jettou. Habib El Malki souligne «l’incohérence des plans et autres visions sectorielles». Plan vert pour l’agriculture, Azur pour le tourisme, Emergence...

Même les horizons divergent, 2010, 2012, 2015, 2020... El Malki a un optimisme mesuré: «il y a une vie après la crise». «Mais cela implique de réfléchir à une vision globale et cohérente, loin de l’idée des plans sectoriels», nuance-t-il. L’ex-ministre propose via l’organisme qu’il préside «un pacte national de croissance» avec une ligne directrice bien définie. Par ailleurs, le CMC a établi deux scénarios sur les perspectives de croissance. L’un table sur une «contraction limitée de l’activité à l’international». Son incidence sur la croissance est une perte de 1,7%, soit un taux de croissance de 5,2% en 2009 et 4%

en 2010. La consommation des ménages reculerait de 0,5%, les investissements de 2% et les exportations de 3%.

Le second scénario mise sur une «détérioration poussée de la conjoncture internationale». Dans ce cas, la perte est de 2,7% pour la croissance. La consommation des ménages s'éroderait de moins de 1,2%, l'investissement de moins 2,5% et les exportations de moins 4,5%. Là aussi le CMC prône l'optimisme en privilégiant la première hypothèse.

Mohamed Chiguer, économiste et président du CERAB : Plan anti-crise : Aucun effet sur la relance de l'industrie

Le plan anti-crise est un simple palliatif pour deux ou trois branches estime Mohamed Chiguer, économiste et président du Centre d'étude et de recherche Aziz Belal (CERAB). De son avis, la première remarque qui se dégage est que l'industrie nationale était en situation difficile bien avant le déclenchement de la crise économique et financière mondiale. La croissance du PIB a été toujours tirée par l'immobilier et les services. Mais la cas de l'industrie, parent pauvre de la politique économique du gouvernement, reste une problématique structurelle qui n'est pas liée à la conjoncture actuelle.

Le plan d'urgence, confectionné par le gouvernement pour soutenir les secteurs les plus touchés par la crise notamment le textile-cuir et l'automobile, n'aura qu'un effet plus au moins limité en termes de préservation d'emploi. Il n'est pas à même de redynamiser le secteur industriel, explique Chiguer. Et d'ajouter, qu'en principe, la demande interne qui reste le principal moteur de la croissance ne fait malheureusement pas partie du plan d'urgence. Son renforcement s'impose aujourd'hui avec acuité précise-t-il.

Pour cela, dit-il, l'Etat doit redoubler d'efforts en matière de promotion de l'investissement industriel et de la réforme fiscale. De même, constate-t-il, la demande extérieure n'arrive toujours pas à tirer la croissance du PIB vers le haut.

Un plan de replâtrage

Pour conclure, Chiguer qualifie le plan anti-crise de plan de replâtrage qui, au plus, ne pourra qu'atténuer l'effet de la crise sur les deux ou trois secteurs les plus menacés... Ceci étant, l'Etat doit commencer à préparer l'après-crise par le renforcement de la demande interne. A signaler que le plan d'urgence, signé mardi 25 février, coûtera plus de 1,3 milliard de dirhams pour financer les mesures de relance programmées dans le plan, notamment la prise en charge par l'Etat d'une partie des charges sociales versées à la CNSS au profit des entreprises qui ont accusé une baisse d'au moins 20% de leur chiffre d'affaires. Le budget alloué aux charges patronales s'élève à 800 millions de dirhams et reste conditionné par la nécessité du maintien de l'emploi et du salaire minimum. L'autre volet du plan anti-crise porte sur la promotion des exportations et l'extension de l'assurance export via la mise en place d'un fonds de garantie d'un montant de 250 millions de dirhams. Enfin, le gouvernement s'engage à financer une partie des besoins en fonds de roulement à hauteur de 9 millions de dirhams. Dans ce sens, la garantie de l'Etat pourra atteindre 65% des besoins en trésorerie des entreprises en difficulté.

Système de paiement : BAM renforce la surveillance

Le Reporter – 1/01/2009

- **Des règles communes de bonne gouvernance**
- **Meilleure maîtrise et gestion des risques de crédit et de liquidité**

Bank Al-Maghrib poursuit son travail de sappe pour la régulation des opérations financières. Après le code d'éthique sur les crédits immobiliers et les transactions boursières, la Banque centrale s'attaque au renforcement de la surveillance des systèmes de paiement et des obligations des sociétés gestionnaires de ces systèmes. A cet effet, Bank Al-Maghrib a opté pour un cadre conventionnel multilatéral de manière à verrouiller l'adhésion, l'implication et la responsabilisation de l'ensemble des gestionnaires de ces systèmes. A travers, ce contrat, BAM vise «l'adoption de règles communes de bonne gouvernance, de transparence, de sécurité, de prévention, de maîtrise des risques et de continuité de l'activité».

Ainsi, la surveillance des systèmes de paiement s'articule, notamment, autour de l'instauration de normes régissant leur conception et fonctionnement. Il s'agit également de s'assurer de leur conformité aux standards internationaux. BAM se réserve le droit de formuler ses recommandations pour remédier aux dysfonctionnements éventuels dans les évaluations. La Banque centrale doit s'assurer des suites données à ces recommandations, notamment par la mise en œuvre d'un plan d'action. Elle devra, aussi, suivre le fonctionnement effectif des systèmes et leurs utilisations par les participants.

Dans le détail, la maîtrise des risques doit passer par une vérification triennale, par

un auditeur externe du système de paiement de la société gestionnaire. De fait, l'auditeur veille au bon fonctionnement du système de prévention et de maîtrise des risques. Pour ce qui est de la gestion des risques de crédit et de liquidité, le gestionnaire s'engage à s'assurer que le «caractère irrévocable et définitif» des paiements ainsi que la livraison de titres réglés sont bien garantis avant la fin d'une journée, au plus tard.

De plus, il doit identifier et limiter ces types de risques pour les participants. La société gestionnaire prend en charge la surveillance du déroulement des opérations (de compensation et règlement), ainsi que le respect des conditions de la participation au système de paiement.

Le gestionnaire du système de compensation multilatérale, pour sa part, devra s'assurer du bon timing du règlement des opérations, même si les engagements dont les montants sont les plus élevés ne peuvent s'acquitter de leurs obligations.

Par ailleurs, ayant le rôle de contrepartie centrale, le gestionnaire s'oblige à prendre les mesures appropriées pour couvrir ses propres pertes (dus à la défaillance de participants). Le règlement des opérations doit s'effectuer en temps opportun, en dépit de l'incapacité des participants ayant les plus grosses positions de s'acquitter de leurs obligations.

Défaillance

D'un point de vue technique, les systèmes de paiement d'importance systémique doivent disposer de mécanismes de garantie. Ceux-ci ont pour objet de les prémunir contre le risque de défaillance d'un participant. Ainsi, le gestionnaire de tels systèmes exige des participants la constitution de garanties facilement réalisables, titres ou sommes d'argent par exemple, histoire de satisfaire aux obligations de paiement découlant de la participation au système de paiement. Ces règles sont définies dans les conventions liant le gestionnaire aux participants.

Réforme du secret bancaire

Vers une sécurité accrue des contrats de crédit

Frédéric Lacroix

Revue Banque, Octobre 2008

La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 autorise les banques à divulguer, sans l'accord du client, des informations aux agences de notation et aux personnes avec lesquelles elles négocient sur certaines opérations limitativement énumérées, ainsi qu'à tous les tiers avec l'autorisation expresse du client. Avec cependant des incertitudes et limites.

La crise des subprimes a braqué le projecteur sur les *collateralised debt obligations* (CDO, glossaire) vivement critiquées pour leur manque de transparence. Cette critique est certes fondée mais se heurte, en France, au secret bancaire. En effet, depuis 1984, la loi interdit à tout établissement de crédit de divulguer toute information couverte par le secret professionnel, c'est-à-dire, toute information à caractère secret reçue par une personne qui en est dépositaire, notamment par profession. En l'absence de précision du texte, les tribunaux ont, par touches successives, dégagé les contours de la notion d'information secrète dans le cadre de la relation unissant la banque à son client. Ainsi, en pratique, toute information précise et non publique, qu'elle soit chiffrée ou non, recueillie par le banquier dans l'intimité de sa relation professionnelle avec ses clients est marquée du sceau de la confiance. Parmi les exemples usuels, on cite la situation de compte, les mentions figurant au verso des chèques, le montant des prêts, l'historique de crédit ou encore, la situation de fortune du client.

Le non-respect de cette interdiction est sanctionné d'une peine d'emprisonnement d'un an et d'une amende de 15000 euros. On relèvera que la violation du secret porte également atteinte, à l'égard des particuliers, à l'intimité de la vie privée, dont le non-respect est sanctionné civilement, notamment, par l'octroi de dommages et intérêts ainsi que par toutes mesures destinées à faire cesser l'atteinte (article 9 al. 2 du Code civil).

D'ordre public, la règle est générale et n'admet que des exceptions limitées, au profit, pour l'essentiel, du juge pénal, des autorités de tutelle (Banque de France, Commission bancaire), de Tracfin dans le cadre de la lutte contre le blanchiment, l'administration fiscale et des commissaires aux comptes. La jurisprudence autorise également le client à délier la banque de son obligation. Enfin, il est admis que certains textes apportent une exception implicite à l'obligation de confidentialité du banquier.

Les ouvertures issues de la loi de modernisation de l'économie

En revanche, à l'égard des agences de notation, des investisseurs et, plus généralement, des établissements auprès desquels la banque mobilise ses crédits ou se couvre contre les risques, point d'exception. Dans ces conditions, comment le banquier peut-il respecter son obligation de confidentialité? Cela tout en permettant, d'une part, aux agences d'avoir accès aux informations nécessaires en vue de la notation des titres adossés aux portefeuilles de prêts et, d'autre part, en satisfaisant le besoin légitime des investisseurs de disposer des informations suffisantes leur permettant d'évaluer les risques associés à leur investissement. De surcroît, les CDO ne sont pas les seuls concernés. Tous les autres modes de refinancement ou de couverture des risques adossés à des portefeuilles bancaires sont confrontés à la même difficulté comme les sous-participations bancaires non révélées ou d'autres types de financements structurés comme les obligations sécurisées ou *covered bonds*.

Aussi, depuis quelques années, les banques ont pris l'habitude d'insérer dans leurs contrats de crédit une clause expresse de levée du secret bancaire. Cependant, cette clause ne concerne que des générations récentes de contrats et ne permet que rarement la divulgation d'informations aux investisseurs dans le cadre d'un appel aux marchés financiers. Enfin, leur efficacité est discutable au regard, notamment, de la loi

Informatique et libertés (loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés)

C'est dans ce contexte que la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 vient d'apporter trois séries d'exceptions au secret bancaire en modifiant l'article L.511.13 du code monétaire et financier.

En premier lieu, les banques peuvent maintenant communiquer aux agences de notation toutes informations utiles sur leurs crédits pour les besoins de la notation des produits financiers sans encourir les foudres du code pénal. Cette exception est bienvenue car elle comble un vide juridique criant. L'accès à de telles informations est en effet plus que jamais nécessaire à leur activité de notation et ce, d'autant plus au regard du rôle que les accords de Bâle II leur assignent en qualité d'organismes externes d'évaluation de crédit (OEEC) dans le cadre de l'approche standard et de celui qu'elles remplissent dans l'eurosystème. Elle répond également à l'objectif affiché de la Commission européenne d'imposer aux agences de notation de s'assurer de la qualité des informations qui leur sont communiquées concernant les actifs des émetteurs *d'asset backed securities* dans le cadre du projet de réglementation les concernant .

En second lieu, les banques pourront également divulguer des informations, normalement promises au secret, aux personnes avec lesquelles elles négocient, concluent ou exécutent certaines opérations limitativement énumérées. Ces opérations comprennent, notamment, les opérations de crédit effectuées directement ou indirectement entre banques (ce qui vise tout particulièrement les sous-participations bancaires); les opérations de couverture du risque de crédit, qu'elles se manifestent sous la forme d'un instrument financier à terme, d'une garantie ou d'une opération d'assurance (cela vise, en particulier, les dérivés de crédit et les titrisations synthétiques - cf. *glossaire*) ; les cessions de créances ou de contrats (on pense aux titrisations classiques et aux transferts de participations dans les crédits syndiqués) ; et enfin, les contrats de prestation de services conclus avec des tiers en vue de leur confier des fonctions opérationnelles importantes (ce qui devrait permettre au mandataire au recouvrement (*servicer*) d'opérations de titrisation, lorsqu'il n'est pas la banque originatrice , ou au *spécial servicer* dans certaines titrisations immobilières, d'accéder aux informations relevant du secret professionnel. À cela s'ajoutent deux

conditions: les informations communiquées doivent être nécessaires à la réalisation de l'opération et la personne qui les reçoit doit conserver leur caractère confidentiel. Par précaution, il y aura lieu de demander la signature d'un accord de confidentialité, ce que la pratique imposait déjà.

Enfin, reprenant la solution jurisprudentielle, le texte permet aux banques de divulguer à des tiers des informations couvertes par le secret professionnel avec l'accord exprès du client. Cependant, on relèvera que le texte limite à présent cette faculté au cas par cas. Ces dispositions nouvelles ont certainement le mérite de sécuriser les opérations de mobilisation de créances ou de transfert des risques de crédit. Auparavant et, en l'absence de clauses déliant la banque de son obligation, ces opérations tombaient, au mieux, dans les zones grises, telles que les sous-participations bancaires et les dérivés de crédit conclus entre banques, qui se sont reposées sur la notion de "secret partagé" entre personnes soumises à la même obligation professionnelle, notion qui ne repose sur aucune base légale (hormis en matière médicale) ni jurisprudentielle. Ou carrément noires, telles que les CDO et les titrisations synthétiques, nécessitant, soit une levée expresse du secret par les emprunteurs des crédits titrisés - hypothèse rare en pratique et rencontrée surtout dans les opérations de CMBS peu granulaires, c'est-à-dire des opérations de titrisations portant sur un nombre limité de prêts (usuellement moins d'une dizaine) - soit le recours à la technique dite du *blind pool*!, dans le cas de portefeuilles très diversifiés. Au passage, on notera qu'elles clarifient également la situation des cessionnaires potentiels ou prospectifs (et non pas seulement les cessionnaires une fois l'opération consommée).

Des incertitudes demeurent

Pour autant, bien qu'a priori très favorable aux intérêts des banques, la loi ne sacrifie pas ceux du client sur l'autel de la transparence. D'une part, la loi n'admet pas une diffusion à un large public d'investisseurs comme dans le cas d'émissions de titres cotés, tels que les CDO, les *credit linked notes* ou encore les *covered bonds*. En effet, une telle hypothèse est incompatible avec l'obligation faite aux récipiendaires de l'information de maintenir sa confidentialité. Par conséquent, des informations précises concernant des prêts et leurs emprunteurs (telles que l'identité de l'emprunteur, le montant du prêt, les conditions financières et de

remboursement, les sûretés éventuellement apportées, le score de crédit, etc.) ne devraient pas pouvoir être mentionnées dans un prospectus d'émission de titres ou dans les *investor reports* usuellement adressés aux investisseurs dans le cadre d'opérations financières adossées à des actifs bancaires. De fait, en l'absence de levée expresse de confidentialité par l'emprunteur, le recours à la technique du blind pool devrait donc être maintenu. Cette technique née de la pratique consiste à crypter le portefeuille de référence de sorte à rendre impossible l'identification des emprunteurs et, partant, l'individualisation des informations relatives aux crédits mobilisés indiquées dans les documents remis aux investisseurs. De la sorte, la banque originatrice respecte son obligation de confidentialité tout en donnant aux investisseurs un accès aux informations couvertes par le secret. D'autre part, en imposant, à la demande du Gouvernement, que l'accord du client soit donné de façon expresse et au cas par cas, la loi censure la pratique consistant à insérer des clauses générales de levée du secret bancaire, devenues de style dans les

contrats de crédit. Cette solution est certainement plus conforme aux exigences de la loi Informatique et libertés concernant le consentement à l'utilisation des données nominatives relatives à des personnes physiques, mais le texte reste cependant bien vague, ici encore, quant au degré de précision que la banque devra apporter à la description de la circonstance justifiant sa demande de levée du secret auprès de son client. Nul doute néanmoins que le client soit tenté d'exiger le maximum de détails le moment venu. Les banques subissent donc ici un sérieux revers si elles ne peuvent justifier de l'une des autres exceptions prévues par le texte.

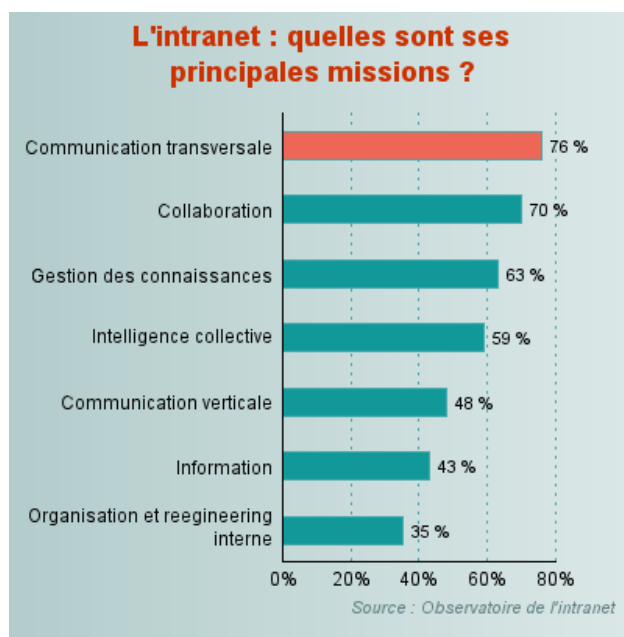
En conclusion, la loi de modernisation de l'économie semble aboutir à un curieux paradoxe: alors qu'elle ouvre plus largement le champ des exceptions, elle a aussi renforcé la vigueur du secret bancaire au bénéfice du client. Les banques vont donc devoir relire leurs contrats à la loupe. Et la transparence des marchés? Elle n'y a probablement rien gagné.

L'Intranet s'ouvre aux applications métiers

Dominique Filippone

Journal du Net – Observatoire de l'Intranet / 25 mai 2009

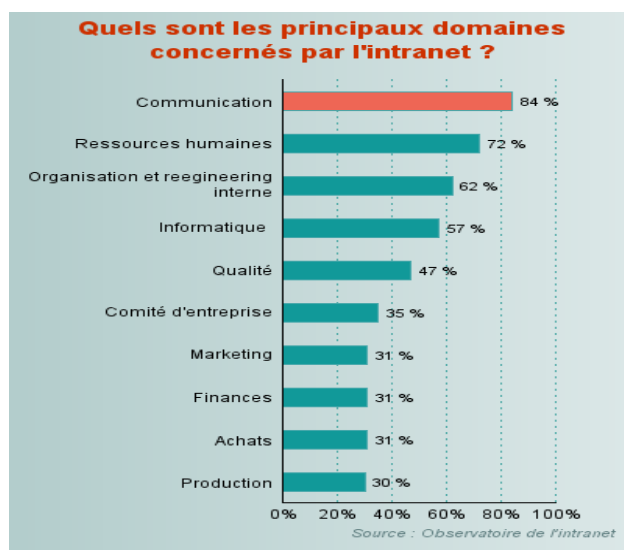
Un vecteur de communication, mais pas seulement



La mise en place d'un intranet répond aujourd'hui à un double objectif de communication transversale (76% des répondants) mais également de collaboration (70%). Au-delà de ces missions figure également en bonne place la gestion des connaissances (63%).

La 10^e édition de l'enquête de l'Observatoire intranet fait apparaître la montée en puissance de l'intelligence collective parmi les principales missions de l'intranet (59% des répondants), devant l'objectif d'information (43%) qui constitue un enjeu moins saillant qu'auparavant.

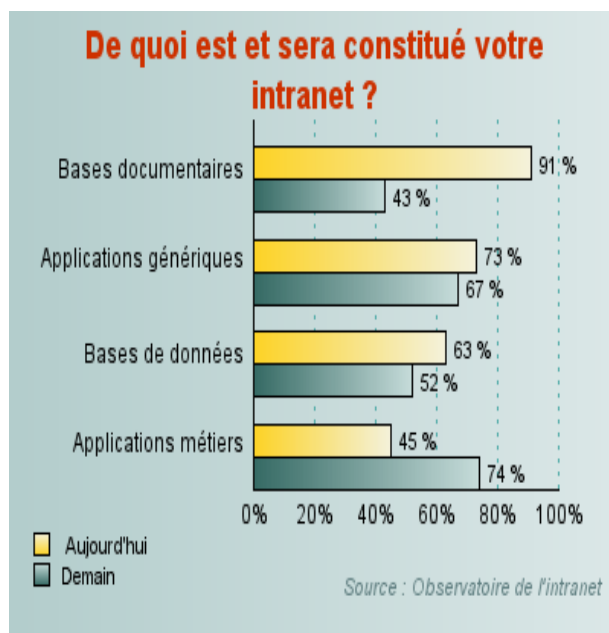
L'intranet, toujours un enjeu clé de la communication



Bien que la communication demeure encore aujourd'hui un domaine clé structurant de l'intranet, d'autres montent largement en puissance tel que celui lié aux ressources humaines.

A noter également dans cette édition de l'étude Observatoire intranet 2009 l'arrivée en troisième et quatrième positions de l'organisation et de l'informatique, suivies de près par la qualité.

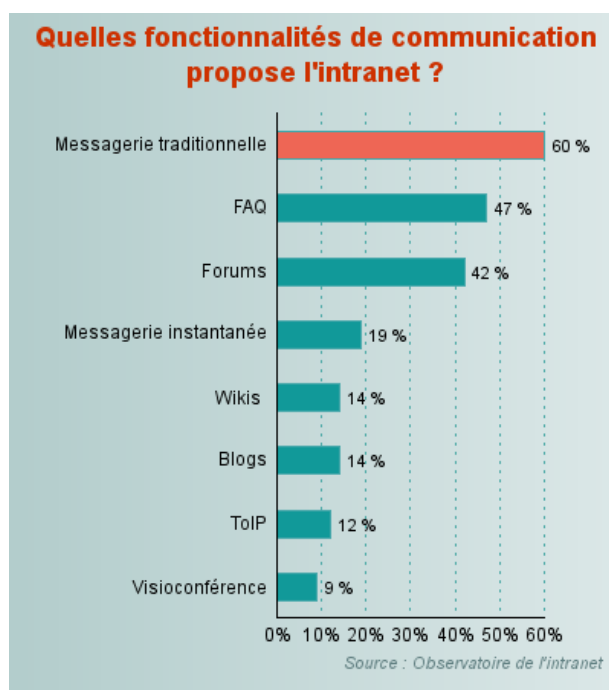
Les applications métiers au cœur de l'intranet de demain



Si les bases documentaires constituent (et de loin) une composante centrale des intranets actuels (91% des répondants déclarant que le leur en est doté), à plus ou moins court terme les applications métiers joueront un rôle clé. L'arrivée des applications métiers au sein de l'intranet constitue certainement aux yeux des organisations un levier efficace d'optimisation de la productivité individuelle.

De leur côté, les applications génériques (annuaires, organigrammes...) sont loin d'être mises à l'index. Au contraire même puisqu'elles arrivent au deuxième rang des principales composantes de l'intranet de demain.

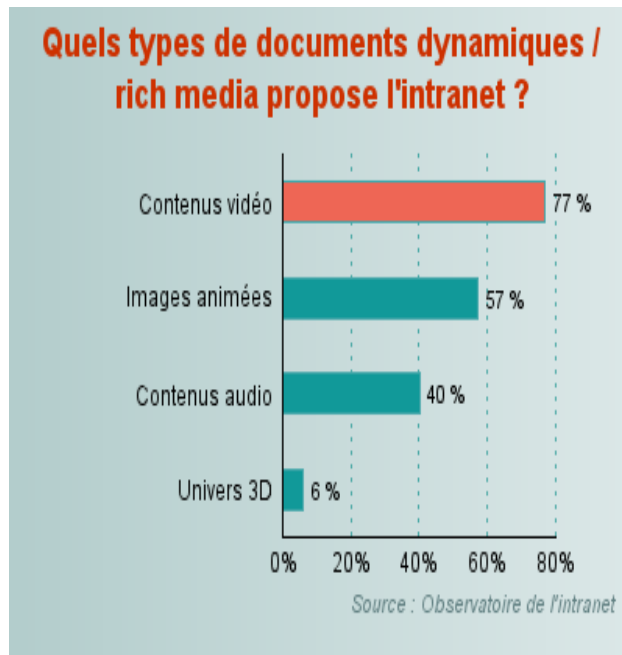
La messagerie, pilier de la communication intranet



Parmi les nombreuses fonctionnalités de communication présentes dans les intranets, la messagerie traditionnelle (courriels) arrive en tête, devant les foires aux questions et les forums respectivement présents dans 47 et 42% des intranets.

En revanche, les fonctionnalités de messagerie instantanée (IM), de wikis et de blogs restent en retrait. En revanche, concernant les fonctionnalités à venir dans les intranets, 68% des répondants annoncent que les wikis en feront partie, devant les forums et les blogs (57%), et la messagerie instantanée (49%).

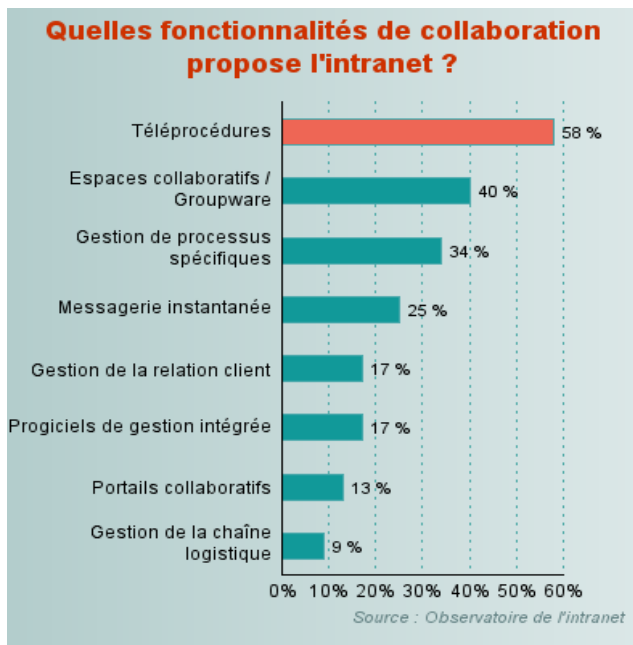
Les univers 3D percent, les contenus vidéo confirment



Par rapport à la précédente édition de l'enquête menée par l'Observatoire intranet, on assiste cette année à une envolée des documents dynamiques dans la mesure où les contenus vidéo (streaming, videocast...) ont été multipliés par 3, tandis que les animations Flash et les contenus sonores (podcasts) ont doublé.

De même, cette année signe la percée des univers 3D (avatars, mondes virtuels...) dans les intranets, mais qui demeure toutefois timide dans la mesure où elle ne concerne encore que 6% des intranets ayant mis en place des documents dynamiques ou du rich media.

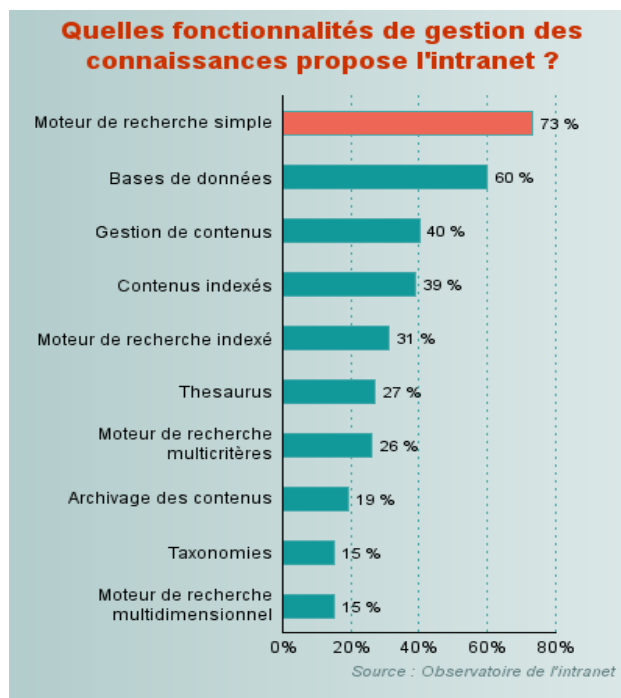
Les téléprocédures en tête des usages collaboratifs



L'émergence des téléprocédures (administratives, gestion du personnel...) constitue l'une des principales facettes de la collaboration dans les intranets. Juste derrière (40% des intranets concernés), on retrouve les espaces collaboratifs, suivis par les la gestion de processus spécifiques et la messagerie instantanée.

Concernant les portails collaboratifs, ils sont présents dans 13% des intranets actuels mais dans plus du tiers (34%) de leurs successeurs.

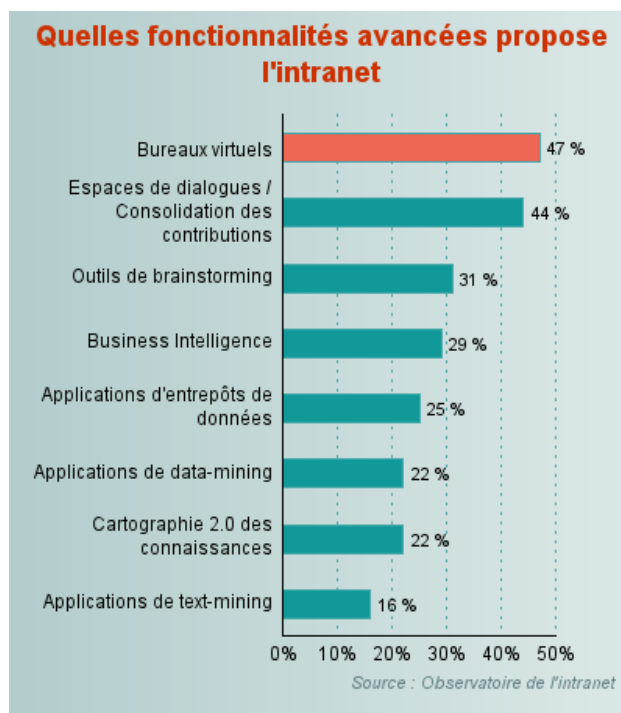
Les moteurs de recherche multidimensionnels à la traîne



En termes de gestion des connaissances, les intranets font la part belle aux solutions de moteurs de recherche (développements spécifiques, Open Source ou propriétaires). Mais les bases de données ainsi que les solutions de gestion de contenu (ECM) ne sont pas en reste, présentes dans respectivement 60 et 40% des intranets pour répondre aux besoins KM de l'organisation.

Parmi les projets qui tireront la gestion des connaissances en environnement intranet, on trouve ceux relatifs aux taxonomies, avec un taux de présence qui passera de 15% aujourd'hui à 53% demain.

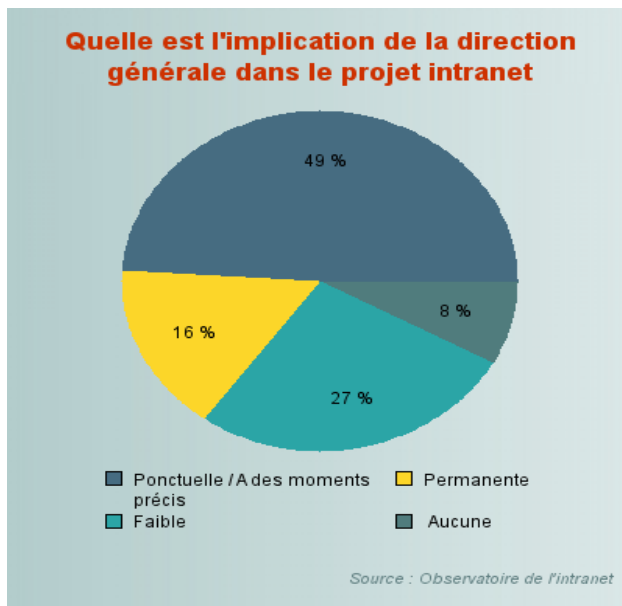
Les bureaux virtuels répondent présents



Les bureaux virtuels faisant la part belle aux technologies 2.0 (Ajax, glisser-déposer...) constituent une valeur sûre de l'innovation que l'on peut trouver dans les intranets actuels. Mais les espaces de dialogue ainsi que les outils de brainstorming (gestion de projets) commencent également à s'enraciner dans la culture intranet de certaines organisations.

Les applications d'entrepôts de données constituent d'autre part un type de fonctionnalité avancée des intranets de demain (41% équipés à plus ou moins long terme), eu égard sans doute à l'évolution exponentielle du volume et des sources de données.

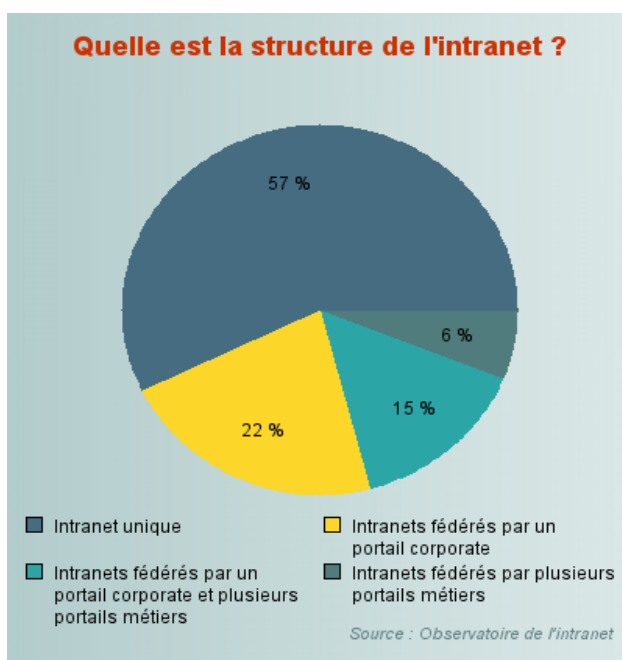
Une direction générale impliquée



De façon générale, l'implication de la direction générale dans les projets intranet est forte et / ou ponctuelle car à peine plus du quart des répondants indique que leur direction générale n'est pas du tout impliquée dans ce type de projets.

Mais l'implication est loin d'être forte pour toutes les entreprises (16% des entreprises concernées), la très grande majorité d'entre elles (49%) indiquant une implication ponctuelle ou à certains moments du projet intranet.

La portalisation des intranets se développe



L'intranet unique offrant des contenus issus (le plus souvent) de la communication n'est pas mort. Il bouge encore. Egalement appelé portail intranet corporate ou institutionnel, il tend cependant à s'effacer au profit d'intranets fédérés autour d'une technologie de portail pouvant être spécifiques ou du marché.

A noter : 22% des répondants précisent que leurs intranets sont fédérés autour d'un portail corporate, ce qui montre que le service de la communication est loin d'avoir lâché les reines de l'intranet de l'entreprise.

Métiers titres : Pour une "transversalité" des cursus

Olivier Gogue, BNP Paribas Securities Services

Revue Banque, Novembre 2008

Les métiers « titres » sont en pleine mutation, portés par le renouvellement des générations, les évolutions réglementaires, la complexification des produits, et la transformation des unités internes en prestataires de services de centres de règlement livraison et de conservation titres. Ces différents éléments combinés concourent à diversifier les profils recrutés et les évolutions de carrière possibles.

Ces dernières années, les produits titres se sont extrêmement diversifiés, les marchés se sont internationalisés, parfois regroupés. Aujourd'hui, les processus se sont fortement complexifiés, faisant appel à des savoir-faire de plus en plus exigeants. La nature des informations, leur volumétrie, leur rapidité de traitement, nécessitent une gestion des risques plus fine et donc des collaborateurs bien formés, dotés de bons réflexes, capables de répondre à ces évolutions.

Ces mouvements se sont illustrés récemment par la création des nouvelles plateformes de négociation paneuropéennes CHI-X ou Turquoise, et conduisent les ressources humaines à adapter leur politique de recrutements vers des profils de back *office* toujours plus experts et ouverts vers l'international.

L'année dernière, les recrutements de BNP Paribas Securities Services ont porté pour l'essentiel sur des diplômés de l'enseignement supérieur de niveau bac + 2 à bac + 5 issus d'écoles de commerce, ou d'universités. Ces profils ont pour beaucoup une expérience de plusieurs mois à l'international, effectuée sous forme de stage en entreprise ou au cours d'échanges universitaires.

Hormis ces recrutements réalisés localement, BNP Paribas Securities Services a mis en place différentes voies de *sourcing*, afin de diversifier les profils mais aussi les cultures. Par exemple, un programme spécifique de recrutement à l'étranger, baptisé European Sourcing Program permet à BNP Paribas Securities Services *via* des partenariats avec des universités européennes, comme Coventry University (GB), d'approcher directement des étudiants dans

des pays européens et de leur offrir des opportunités de carrière au sein du siège de BNP Paribas Securities Services à Paris ou ailleurs.

Une autre voie de recrutement, consistant à offrir des contrats d'apprentissage, connaît aussi un fort développement. Ces collaborateurs-apprentis, généralement issus de licences professionnelles, contribuent à la diversité des profils au sein des équipes. Sur des fonctions très spécialisées, comme la valorisation de fonds, BNP Paribas Securities Services a créé en partenariat avec le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB), sa propre école interne appelée Pépinière. Dans cette formule, les collaborateurs travaillent en alternance entre l'entreprise et le CFPB, ce qui leur permet au bout de deux années d'obtenir une certification professionnelle de niveau bac + 5.

Des sources de recrutement diversifiées

Cette diversité de sources de recrutement permet à BNP Paribas Securities Services de pourvoir les postes d'initiation aux premières responsabilités tout en préparant une relève de qualité pour l'encadrement de la banque. Et en termes d'évolution de carrière, nous observons que les jeunes diplômés ne cherchent plus à s'orienter systématiquement vers les activités de marché. Les opportunités sont nombreuses pour évoluer favorablement au sein du métier titres.

Après trente mois de prise de poste, les collaborateurs qui le désirent peuvent mettre en œuvre un projet de mobilité. Ainsi ils peuvent accroître leur domaine de compétence et se voir confier des responsabilités bien plus larges. Par exemple, vers des postes de développement produits dans lesquels ils ont pour mission d'imaginer, de créer les futures prestations de service que nous proposerons à nos clients. D'autres choisissent de se rapprocher du client et prendront en charge une relation clientèle locale ou globale, multiproduits ou multimarchés.

Ceux qui recherchent une position plus transversale s'orienteront vers la gestion de projets, qu'ils soient internes, en support des évolutions clientèles ou tournés vers les

modifications d'infrastructures de place. Plus classiquement certains collaborateurs prendront des responsabilités d'encadrement d'équipe de back office ou de middle office.

Toutes ces évolutions sont évidemment possibles vers l'étranger. Un nombre significatif de collaborateurs choisissent la voie internationale et vont occuper ces mêmes types de poste dans d'autres implantations, tant en Europe que dans l'un des nombreux pays où BNP Paribas Securities Services est présent.

La taille et la proximité du groupe BNP Paribas permettent aussi d'offrir des mobilités hors du métier titres. Dans ce cas les activités connexes au monde des titres, regroupées au sein du pôle Asset management and services (AMS) sont privilégiées. Les métiers tels que la banque privée, l'asset management, les assurances sont des voies d'évolutions assez naturelles où les collaborateurs issus des back offices titres trouvent facilement des opportunités d'évolution.

Faciliter les évolutions par un double suivi RH

Afin de leur faciliter l'accès à ces métiers, les diplômés de l'enseignement supérieur bénéficient d'un accompagnement spécifique par les ressources humaines. La gestion de leur carrière est cogérée par les ressources

humaines du métier, ainsi que par les ressources humaines du pôle AMS. Ce double suivi permet de leur apporter une vision plus large des activités du groupe BNP Paribas et de son organisation. Ils bénéficient par exemple de formations transversales, de présentations assurées par les responsables des différents métiers du pôle ou du groupe.

Pour les ressources humaines, c'est aussi un excellent moyen pour apprécier et comparer les performances de collaborateurs aux profils et aux responsabilités parfois très proches. En effet, même si la gestion des produits pris en charge par les collaborateurs dans deux back offices est différente, elle nécessite souvent les mêmes qualités, aptitudes et réflexes.

Les postes proposés par BNP Paribas Securities Services sont donc d'excellents tremplins de carrières qui permettent à nos collaborateurs de se familiariser avec le monde exigeant de la clientèle institutionnelle, du monde des marchés, des produits financiers et des fonctions.

La proximité avec le monde des clients, la compréhension des rouages des marchés, l'entraînement à la maîtrise des risques, sont autant d'opportunités de repérage des hauts potentiels du métier. Le slogan de BNP Paribas Securities Services n'est-il pas "the doer, the better" !

Comment vivre dans un open space ?

La Vie Economique – 17/04/2009

Les open space sont de plus en plus prisés au détriment des bureaux individuels cloisonnés. Centres d'appel, sociétés informatiques, banques, PME, tous ont été séduits par la formule. Car, les avantages sont nombreux: plus de convivialité entre les équipes, meilleure circulation de l'information, suppression des barrières hiérarchiques ... C'est du moins ce que tous les managers déclarent. Mais le premier attrait d'un open space est qu'il permet en général d'économiser de l'espace (de 10 à 40 %) par rapport à une formule classique et, au-delà, de réduire le montant des investissements immobiliers.

«Les entreprises sont dans une logique d'optimisation des espaces de travail. Le coût du foncier est assez élevé, et on se rend compte que les vastes bureaux ne sont plus d'actualité. De même, qu'aujourd'hui tous les immeubles neufs sont conçus pour accueillir des plateaux, confirme Régis Monot, directeur commercial à Steelcase Maroc, société spécialisée dans le mobilier et l'aménagement des espaces de travail.

Seulement voilà, dans un espace vital qui se réduit comme peau de chagrin, les salariés ont souvent des difficultés à se concentrer. Il n'y a pas d'enquêtes auprès des entreprises marocaines. Mais, ailleurs, des études sur l'ergonomie des postes de travail ont montré que la majorité des employés se plaignent des nuisances, notamment les bruits, la mauvaise aération, le manque d'espaces de rangement (nécessaire pour garder les objets personnels et les dossiers confidentiels ...). *«Si l'open space n'est pas bien conçu au départ, les dégâts peuvent être énormes»,* explique Karim El Ibrahimy, DG du cabinet RMS.

La promiscuité provoque le stress

Repères N°21 / NTIC - GRH

A ce niveau, les solutions ne manquent pas. D'une façon générale, on utilise dans les constructions des matériaux absorbants qui retiennent la pollution sonore. Par exemple, des plafonds épais ou des faux plafonds donneront plus de satisfaction. Le fait de disposer entre les bureaux des mobiliers de rangement qui agissent comme des pièges à son a aussi montré son efficacité. Avec le temps, les aménageurs ont compris qu'il fallait apporter des améliorations. D'ailleurs, *«les plateaux à perte de vue laissent de plus en plus la place à des open space plus aérés et plus agréables à vivre»,* fait remarquer le directeur commercial de Steelcase Maroc.

Pour instaurer le calme, certaines entreprises collent carrément des affiches dans les lieux dédiés à cet effet pour rappeler l'interdiction de parler à haute voix, les conférences call en plein plateau, ou pour inciter les collaborateurs à mettre les téléphones mobiles sous vibreur. Chez d'autres, on préconise de ne pas prolonger les discussions au-delà d'un certain temps, faute de quoi ils sont invités à poursuivre la discussion dans un isoloir, c'est-à-dire une mini salle de réunion ou de détente. Ces endroits sont indispensables pour éviter les conflits.

En plus du bruit, le stress est souvent provoqué par la promiscuité, la sensation de voir et d'être vu par tous. Pour assurer l'intimité dans un espace commun, il est bon de couper le volume d'une salle par du mobilier de rangement ou des cloisons vitrées légèrement troubles. *«Les collaborateurs ont ainsi le sentiment d'évoluer dans leur bulle»,* précise le directeur commercial de Steelcase Maroc. Pour que l'aménagement soit parfait, il est impératif d'impliquer les salariés au projet. Cela

permettra de comprendre les attentes et recenser les besoins.

Un casque pour être dans sa bulle

Malheureusement, ce ne sont pas toutes les entreprises qui ont compris que l'ergonomie du poste de travail ou, par extension, de l'espace, est une condition essentielle pour favoriser l'efficacité, la productivité. Il en résulte parfois des aménagements sommaires qui génèrent le contraire de ce qui est recherché. Quelques règles élémentaires de bonne conduite permettent de survivre dans ce type d'aménagement. A commencer par combattre l'inconvénient majeur: le bruit. *« Il ne faut pas hésiter à utiliser les espaces "réservés" mis à disposition des collaborateurs, salles de réunion, box privés ... pour prendre l'air et retrouver un minimum d'intimité »,* précise M. Ibrahim. Les appels téléphoniques importants, confidentiels et les conversations privées seront passés dans ces lieux dits de respiration. Et si toutes les conditions pour garder sa tranquillité ne sont pas réunies, il est toujours possible de s'isoler virtuellement, créer sa propre bulle, grâce à des casques de protection. Pour marquer son territoire, il est possible de mettre une touche particulière à son espace avec des photos, fleurs ou affiches

Les vastes bureaux ne sont plus d'actualité

A cause de la cherté du foncier, les entreprises sont dans une logique d'optimisation des espaces de travail. L'open space répond aux enjeux de réactivité et du travail en équipe. Il peut contribuer à l'augmentation du stress pour les employés qui ont besoin d'intimité ou de calme.

Plus de convivialité entre les équipes, meilleure circulation de l'information, suppression des barrières hiérarchiques, mais aussi parce qu'il permet d'économiser des mètres carrés, l'open space et les bureaux partagés gagnent du terrain. Mais il n'y a pas que des avantages.

Explications avec Régis Monot, directeur commercial chez Steelcase Maroc, société spécialisée dans l'aménagement d'espace de travail.

• Quelle est la tendance en matière d'aménagement d'espace de travail ?

On observe aujourd'hui une mutation des espaces traditionnels dits cloisonnés vers des espaces de travail plus ouverts. Cela implique le partage des bureaux, d'espaces d'équipements et d'espaces collaboratifs. Aujourd'hui, la réflexion des entreprises ne s'articule pas uniquement sur la stratégie, l'organisation de travail et la gestion des ressources humaines et du système d'information mais aussi sur l'aménagement des espaces de travail. Ces entreprises veulent se faire accompagner pour mieux comprendre le mode d'organisation et le type d'aménagement qu'il leur faut.

• Par quoi peut-on expliquer cette tendance ?

Actuellement, les entreprises sont dans une logique d'optimisation des espaces de travail. Le coût du foncier est assez élevé et l'on se rend compte que les vastes bureaux ne sont plus d'actualité.

Autre facteur important, les entreprises sont aussi soucieuses du bien-vivre au bureau et ce, dans une optique de fidélisation de leurs ressources humaines. Des études ont montré qu'un cadre de travail agréable est un bon moyen pour retenir les collaborateurs.

Enfin, les entreprises sont dans une dynamique de changement. Le mode et l'organisation du travail changent. Par conséquent, elles s'interrogent aussi sur le mode d'aménagement qui sied à leur évolution. Elles veulent de plus en plus d'espaces plus flexibles ou des solutions amovibles pour ne pas avoir de contraintes en matière d'immobilier.

• L'open space arrive-t-il à s'imposer facilement ?

Il faut souligner que ce concept ne date pas d'hier. Il remonte aux années 60 et 70 où l'on pouvait observer de vastes plateaux de

bureaux alignés les uns à côté des autres.
Pour revenir à la question, je dirais que oui puisque, comme je l'ai souligné précédemment, les entreprises sont dans une logique d'optimisation des postes de travail. On le voit bien dans les centres d'appel ou encore les SSII. Si la tendance est à l'open space c'est parce qu'il répond aux enjeux de réactivité et du travail en équipe.

- **Mais le concept a évolué, tout de même, depuis ...**

Oui. On est revenu à des tailles plus humaines, c'est-à-dire des espaces de dimension plus réduite. En quelque sorte, on a de mini open space dans un grand open space. On recherche l'équilibre entre les espaces privatifs et les espaces collaboratifs ou partagés.

On va aussi vers plus d'ergonomie des postes de travail avec du mobilier plus agréable, plus flexible ...

Dans certaines entreprises, par exemple, des espaces complémentaires, comme des petits box pour les réunions formelles ou informelles ou encore les rendez-vous individuels. En somme, il faut penser aux bonnes conditions matérielles : rangements pour le bureau, bonne climatisation, lumière appropriée, et des règles de vie en commun.

On observe également une tendance vers les postes de travail complètement anonymes, dépersonnalisés. Dans ces cas de figure, les salariés peuvent se mettre dans n'importe quel poste pour travailler. Pour le moment, ce n'est pas encore le cas pour une majorité d'entreprises au Maroc.

- **Quels sont les avantages et les inconvénients d'un open space ?**

Les avantages sont nombreux : plus de convivialité entre les équipes, meilleure circulation de l'information, suppression des barrières hiérarchiques L'open space séduit également pour des raisons économiques car il permet d'installer davantage de personnel dans moins de mètres carrés comme je l'ai souligné. En revanche, il y a moins d'intimité. L'aménagement en open space peut être un

changement difficile à faire accepter par les salariés. C'est un facteur supplémentaire de stress pour les employés qui ont besoin d'intimité ou de calme. En effet, le niveau sonore et l'agitation restent des inconvénients majeurs. Le fait d'être dérangé par les collègues, le manque de confort ou d'espace sont autant de facteurs négatifs dans un open space. En général, ce type d'agencement nécessite certaines précautions pour éviter le fiasco : il faut imposer un minimum de discipline et de respect.

- **Comme vous venez de le souligner, ces espaces ouverts sont souvent exposés au bruit et il est parfois difficile de se concentrer. Comment faire pour y remédier?**

En effet, ces espaces restent sensibles aux bruits. Aujourd'hui, il existe ce qu'on appelle les pièges à son ou encore des masques. Ce sont des dispositifs qui permettent d'atténuer les niveaux de son le plus élevé. Il y a aussi des solutions comme les moquettes et les faux plafonds qui permettent d'assurer une meilleure insonorisation. De même, les écrans et autres panneaux acoustiques absorbent le bruit. Il existe aussi des cloisonnettes en mousse recouvertes de tissu qui capture les bruits. Les bureaux partagés requièrent également un certain savoir-vivre. Ceux qui veulent converser doivent se rendre dans une salle prévue à cet effet.

- **Des espaces fermés sont donc toujours nécessaires?**

Oui. Ils sont indispensables pour accueillir les réunions d'équipes, les longs coups de fil, les tâches exigeant une forte concentration ... Attention au confort de ces box. On doit penser à leur climatisation, leur ventilation ...

- **y a-t-il un nombre maximum pour un open space?**

Il n'y a pas de limites. Le plus important est de bien segmenter l'espace partagé pour le rendre plus agréable.

Vive le réalisme managérial !

La Vie Economique - 13/02/2008

La suffisance est le meilleur moyen d'aller droit dans le mur. Un bon manager doit cesser de penser qu'il faut tout décider par soi-même, tout prévoir, tout planifier, tout vérifier...

Les critiques constituent une ouverture pour le progrès.

Le management moderne est un de ces domaines surprenants dans lesquels une proportion de médiocrité consentie s'avère, en définitive, la stratégie individuelle la plus payante. Si vous êtes vous-même en situation de manager quoique ce soit dans une grande entreprise, pensez-y : être brillant et efficace ne peut que vous conduire dans le mur, tant le danger que vous représentez alors pour votre hiérarchie est avéré. J'ai vu cela tellement de fois, que la lassitude me gagne... rien que de l'écrire. Le tableau finit toujours par se peindre avec les mêmes traits, les mêmes formes et les mêmes couleurs, d'une pâleur extrême : des hauts dirigeants qui ont évincé de leur entourage, savamment, patiemment, viscéralement, tout ce qui ne ressemble pas de près ou de loin à des clones serviles. Des clones serviles qui assument, avec une ardeur inversement proportionnelle à leur frustration, leur rôle saillant de petits chefs auprès de collaborateurs désabusés. Des collaborateurs désabusés qui font preuve de suffisamment de cynisme - après tout eux aussi sont «impactés», comme on dit désormais, par leur prime de fin d'année...

- pour avoir l'air de jouer le jeu presque avec l'entrain d'un caméléon en rut sur un kaléidoscope à mille couleurs. Et puis des gens fatigués. Des gens fatigués. Pas du travail accompli ; fatigués d'être là, tout simplement. Parce que rien n'est plus fatiguant que l'insignifiance quotidienne déguisée en B.A. de boy scout.

Agir, plutôt que réagir

Si donc vous êtes un manager avisé - ou une manageuse avisée!, ne prenez plus de risques : laissez-les autres prendre les décisions, ou retardez au maximum la responsabilité de «trancher». Comme le disait Henri Queuille, «il n'est aucun problème, si complexe qu'il soit, qu'une absence de décision ne finisse par résoudre.» Ne dites jamais «non» à votre propre hiérarchie, ce serait une inutile débauche d'énergie. Non, laissez les événements imposer leur loi en invoquant le saint pragmatisme. Déléguez éventuellement les décisions importantes à des experts : vous aurez ainsi toujours une échappatoire personnelle. Mais le mieux est encore de se contenter de l'existant : le changement est mauvais. Il remet en cause trop d'équilibres trop complexes ; et puis ne dit-on pas qu'un bon «tiens» vaut mieux que deux «tu l'auras» ? Appuyez-vous sur l'expérience du passé : c'est plus sûr. Refaites donc ce qui a déjà été fait, et toujours été fait ainsi. Ne considérez que le possible.

Le retour de Keynes?

Gilles Dostaler

Alternatives Economiques – janvier 2009

La pensée de Keynes est plus riche, plus complexe et plus radicale que le keynésianisme auquel on la résume trop souvent.

Les spéculateurs peuvent être aussi inoffensifs que des bulles d'air dans un courant régulier d'entreprise. Mais la situation devient sérieuse lorsque l'entreprise n'est plus qu'une bulle d'air dans le tourbillon spéculatif. Lorsque, dans un pays, le développement du capital devient le sous-produit de l'activité d'un casino, il risque de s'accomplir en des conditions défectueuses », écrivait Keynes en 1936, dans sa Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie (éd. Payot, 1982, page 171). Dans la foulée de la crise financière actuelle, la plus grave depuis celle de 1929, Keynes revient à la mode. On entend des dirigeants politiques jusque-là connus pour leur adhésion au libéralisme économique, proposer de relancer la machine économique à coups d'investissements publics et dire qu'il faut refonder le capitalisme, réglementer - et même nationaliser - le système financier, dompter la spéculation, réunir un nouveau Bretton Woods.

S'agit-il véritablement d'un retour de Keynes? Plutôt d'un retour au keynésianisme, qu'il faut distinguer de la pensée de Keynes. Cette dernière est différente, plus riche, plus complexe et plus radicale que le keynésianisme qui s'imposera dans l'après-guerre. La théorie économique s'inscrivait pour Keynes dans

une vision d'ensemble de la société, appuyée sur des fondements éthiques et épistémologiques subtils¹. Le keynésianisme qui se développe et triomphe pendant les Trente Glorieuses est une créature hybride qui se présente sous de multiples avatars. Dans le courant dominant, qu'on a appelé la synthèse néoclassique - car on cherche à y concilier la macroéconomie keynésienne et la microéconomie néoclassique -, les idées de Keynes ont été traduites en quelques équations illustrées par un célèbre graphique, baptisé IS-LM, censé aider les décideurs à choisir les recettes budgétaires et monétaires permettant d'atteindre certains objectifs macroéconomiques.

Un remède adapté chaque diagnostic

Le keynésianisme se présente alors comme une série de recettes pour gérer la conjoncture économique. Or, Keynes opère une nette distinction entre ce qu'il appelle le diagnostic de la situation et les remèdes, pour en traiter les pathologies. Dans La théorie générale, son apport principal est d'avoir expliqué comment fonctionne une économie capitaliste et pour quelle raison ce système ne génère pas spontanément le plein-emploi, contrairement à ce que pensent les économistes orthodoxes.

¹ Voir à ce sujet Keynes et ses combats, par Gilles Dostaler, éd. Albin Michel, 2005, Le présent texte reprend certaines idées contenues dans la conclusion de ce livre, dans la préface de sa traduction japonaise (éd. Fujiwara, 2007) et dans l'avant-propos de la nouvelle édition française de poche, à paraître en février 2009,

Garder le regard fixé sur les chiffres de la semaine

Dans le même temps, tenez quantités de discours sur le changement, la réforme des méthodes, des habitudes et des mentalités, ce qu'il faudrait faire... et surtout n'en faites rien ! Ne modifiez pas une stratégie qui donne de bons résultats, même si l'environnement et les conditions changent. En fait, le mieux est de ne pas avoir de stratégie du tout et de ne vous occuper que de vos indicateurs : vous trouverez toujours votre justification. N'ayez pas de vision : gardez le regard fixé sur les chiffres de la semaine. Ne soyez pas exigeants : le niveau actuel est bien suffisant pour vos clients. Inutile de chercher à se renouveler tant que les plaintes ne vous menacent pas d'une action en justice. Et encore, aujourd'hui, ça se calcule. Quant à vos collaborateurs, demeurez vague et ne vous engagez pas. Gardez juste un œil sévère sur les horaires et la manière de s'habiller. Préférez l'urgent à l'important. Dès que vous le pourrez, casez vos troupes dans un open space : ils y seront salutairement moins productifs et en plus vous pourrez les surveiller à loisir. Mieux encore : ils se surveilleront les uns les autres, dans une surenchère zélée de figuration inintelligente, mais appliquée, mâtinée de cette saine émulation résultant de la concurrence exacerbée entre collègues. Vous obtiendrez ainsi vos chiffres pour vos indicateurs, même sans avoir atteint l'objectif réel. Justifiez par contre avec enthousiasme et cris d'orfraie la baisse globale des performances qui en découle. A l'évidence, les problèmes proviennent de la crise économique, de la concurrence, de l'Etat, des syndicats, de la Bourse, etc. Pensez d'abord à vous, à votre réseau, et surtout à vos indicateurs. N'admettez jamais une erreur ; vous avez bien un collaborateur qui portera le chapeau.

Repères N°21 / NTIC - GRH

Ecoutez toujours le dernier qui a parlé : il a l'avis le plus récent. Réduisez vos coûts, vous aurez ainsi l'air compétent. Faites toujours semblant de prendre en compte tous les avis. Et surtout promettez toujours : vous invoquerez le « réalisme » pour ne pas tenir.

Aller au contact avec franchise

Si, en revanche, vous avez des tendances suicidaires - après tout, ça vous regarde ! -, alors voilà le mode d'emploi. Essayez d'identifier ce à quoi vous tenez vraiment ; ce qui est fondamentalement important pour vous. Réfléchissez à la vie que voulez, puis resituez votre activité professionnelle dans votre choix de vie : vous restaurerez ainsi l'ordre des valeurs qui vous convient, et retrouverez un peu de sérénité. Soyez tranquille : votre hiérarchie ne vous le pardonnera pas. Regardez autour de vous : découvrez qu'il n'est pas vrai qu'il faille s'entourer de toutes les apparences du pouvoir pour être assuré d'avoir de l'autorité. Allez au contact avec franchise. Relativisez vos craintes et posez-vous : la peur n'a jamais évité le danger ! Cessez de penser qu'il faut tout décider par vous-même, tout prévoir, tout planifier, tout vérifier, tout contrôler pour être assuré que le travail sera bien fait, que les objectifs seront atteints.

Accepter d'être redevable à autrui

Faites de vraies délégations, correctement définies ; assumez franchement votre responsabilité ; et soyez vous-même le collaborateur des autres. Vous verrez se peindre l'indignation sur le visage de vos supérieurs, directeurs et autres dirigeants. Etablissez des règles explicites, permettant à chacun d'apprécier avec justesse sa marge de manœuvre, son pouvoir d'initiative et les limites de ses responsabilités. Prenez conscience du fait

qu'il y a toujours un moyen ou un autre pour que votre projet personnel prenne sa place dans une vision collective. Cherchez, et vous trouverez ! Aidez les autres à être un peu plus eux-mêmes dans cet effort de vision collective. Ils vous le rendront ! Vous passerez ainsi pour un extraterrestre incontrôlable, à éliminer le plus rapidement possible. Votre suicide devient réaliste, néanmoins faites encore un effort: soyez rigoureux et montrez-vous exigeant, mais faites preuve d'indulgence. Dites ce que vous faites et faites ce que vous avez dit.

Le respect de la parole donnée est le fondement de l'autorité. Faites confiance, ne fliquez pas vos collaborateurs. Les gens ont toujours plus de capacités qu'on a généralement tendance à le supposer. Leur faire confiance, c'est les former. Considérez le talent d'autrui comme une chance, et non comme un risque pour vous-même.

Acceptez les critiques et modifiez votre comportement : c'est vous qui progressez ! Acceptez d'être redevable à autrui. Vous n'êtes pas seul sur le chemin que vous avez choisi d'emprunter. Etre roi est idiot, ce qui compte, c'est de faire un royaume. Faites vôtre cette pensée de René

Blanchard : «Chaque individu est un gagnant en puissance. Certains sont déguisés en perdants. Ne vous laissez pas tromper par les apparences». Manager, c'est aller dénicher le gagnant dans chacun de vos collaborateurs. Et là, enfin, vous êtes tout à fait cuit, car ayant fait monter chacun en puissance, vous allez être plusieurs à représenter un danger. Pire encore : vous avez, à l'évidence, pris la tête d'une fronde dirigée contre l'équipe dirigeante en place ! Vos jours sont comptés, et votre équipe en passe d'être disloquée, émietlée, dispersée, éparpillée aux quatre coins de la boîte, pour ceux qui ne seront pas virés. Les survivants.

Maintenant, je suis obligé de reconnaître que je connais des managers qui jouent sur les deux tableaux : ils prennent l'allure des premiers, afin de passer pour les guignols de service, conformes au modèle, style gendres parfaits... mais agissent secrètement comme les seconds, avec intelligence et pertinence. C'est la cinquième colonne. Ils ont une bonne couverture et attendent patiemment leur heure, tapis dans l'ombre de collaborateurs plutôt heureux. Ce sont des perles rares.

Ce diagnostic ne concerne pas uniquement les situations de crise et de dépression. Il s'agit d'un défaut inhérent à toute économie fondée sur l'entreprise privée et le profit. L'action des pouvoirs publics est dès lors indispensable pour réguler l'économie. Cela dit, il n'y a aucune règle absolue, valable en tout temps et en tout lieu, en ce qui concerne les méthodes et les modalités d'intervention. Il faut savoir s'adapter aux circonstances. Et les circonstances varient. Il n'y a pas, dans l'histoire, de lois universelles et naturelles, de déterminisme et de répétitions continues du semblable.

Ainsi, à partir de 1929, on voit les positions de Keynes varier en fonction des circonstances, y compris en fonction de la conjoncture politique. En réponse à une série de questions du Premier Ministre travailliste Ramsay MacDonald en juillet 1930, il répond: « Je suis en faveur d'un programme éclectique, utilisant les suggestions de tous les quartiers, n'attendant pas trop de l'application de chacune d'entre elles, mais espérant qu'elles arriveront à quelque chose dans leur ensemble»²

Comme plusieurs autres, Keynes n'a pas vu venir le krach boursier et il a lui-même perdu une partie importante de son avoir. Provoqué par une vague spéculative, ce krach n'est pas pour autant la cause profonde de la dépression qui suit, même s'il en est le déclencheur. Keynes estime qu'on en trouve les racines dès la sortie de la Première Guerre mondiale. Les années 20 sont en effet caractérisées, entre autres, par des taux d'intérêt trop élevés et une spéculation effrénée. L'effondrement de l'investissement, qui en est la manifestation majeure, commence

² *The Collected Writings of John Maynard Keynes*, éd. Macmillan, vol. 20, pp. 375-376.

avant octobre 1929. C'est à un rétablissement de l'investissement qu'il faut s'atteler, par une série de mesures incitatives incluant la baisse des taux d'intérêt, mais aussi et surtout une intervention directe de l'Etat qui doit engager des travaux publics d'envergure.

Keynes, qui déclare alors qu'il n'est plus libre-échangiste, prône des mesures protectionnistes. Il considère que, pour soutenir la demande autant que pour des raisons morales et politiques, l'Etat doit assurer à ceux qui sont démunis, en particulier les chômeurs, des ressources financières leur permettant de subvenir à leurs besoins. Il ne doit pas craindre de dépenser pour la santé, l'éducation et même la récréation.

Des réformes structurelles et radicales

Il propose ainsi, pour atténuer la prédominance de la spéculation sur l'entreprise, « la création d'une lourde taxe d'Etat frappant toutes les transactions » (Théorie générale, page 172). Il imagine même que les achats d'actions pourraient être, comme le mariage - mais est-ce un bon exemple? -, rendus définitifs et irrévocables, sauf cas de force majeure. A la fin de son livre, il évoque, comme solutions à long terme aux problèmes récurrents du capitalisme, « l'euthanasie du rentier » et « la socialisation de l'investissement », soulignant que l'Etat n'est pas contraint, comme les entrepreneurs privés, par la rentabilité du capital dans ses choix d'investissement.

L'objectif visé par Keynes ne se limite donc pas à des recettes de sortie de crise. Il s'agit plutôt de mettre en place des mécanismes permettant la régulation du capitalisme, incluant en particulier un contrôle étroit de la finance. Ce contrôle doit se prolonger au niveau international. C'était l'objectif que Keynes poursuivait, à la fin de sa vie, lorsqu'il préparait la

négociation des accords de Bretton Woods, accords qui furent finalement beaucoup plus près des objectifs des Etats-Unis. Ici encore, lorsqu'on souhaite un « retour à Bretton Woods », il faut savoir qu'il ne s'agit pas du projet initial de Keynes.

Keynes voulait réformer un système qu'il n'aimait pas, parce qu'il s'appuyait sur un amour névrotique de l'argent³: «Le capitalisme international, et cependant individualiste, aujourd'hui en décadence, aux mains duquel nous nous sommes trouvés après la guerre, n'est pas une réussite. Il est dénué d'intelligence, de beauté, de justice, de vertu, et il ne tient pas ses promesses. En bref, il nous déplaît et nous commençons à le mépriser. Mais quand nous nous demandons par quoi le remplacer, nous sommes extrêmement perplexes»⁴

Il esquisse pourtant, en d'autres endroits, une nouvelle voie qu'il qualifie tour à tour de « nouveau libéralisme » - qu'il ne faut évidemment pas confondre avec le néolibéralisme -, de socialisme et de socialisme libéral: « La question est de savoir si nous sommes prêts à quitter l'état de laisser-faire du XIXe siècle pour entrer dans une époque de socialisme libéral, c'est-à-dire un système nous permettant d'agir en tant que communauté organisée avec des buts communs, et disposés à promouvoir la justice sociale et économique tout en respectant et protégeant l'individu»⁵ Il envisage même, dans un texte lyrique intitulé « Perspectives économiques pour nos petits-enfants », publié en plein cœur de la crise, un avenir éloigné d'une centaine d'années dans lequel l'humanité

sera venue à bout du problème économique, de la rareté, de sorte que « l'homme sera confronté à son problème véritable et permanent: quel usage faire de sa liberté, une fois dégagé de l'emprise des préoccupations économiques?»⁶ Il faudra avoir appris, ce qui pour le moment fait cruellement défaut, l'art de vivre.

³ Voir là-dessus *Capitalisme et pulsion de mort*, par Gilles Dostaler et Bernard Maris, éd. Albin Michel, 2009.

⁴ « L'autosuffisance nationale » (1933), dans *La pauvreté dans l'abondance*, éd. Gallimard, 2002, p. 203.

⁵ « Democracy and Efficiency » (1939). *Collected Writings*, vol. 21, p. 500.

⁶ *La pauvreté dans l'abondance*, p. 113.

A LA UNE DES PERIODIQUES

- **Les agences de notation dans la ligne de mire des politiques**
Revue de Droit Bancaire et Financier / janvier-février 2009
- **Réforme du marché financier : quel impact sur la croissance**
Lettre du CMC n° 198 / janvier 2009
- **Crise financière : un impact significatif sur la croissance**
Lettre du CMC n°199- 200 / février-mars 2009
- **Les normes IFRS (dossier)**
Revue Banque Stratégie / Janvier 2009
- **Le dispositif de pilotage et de suivi de la performance : une évolution avec la création de la DGFIP**
Gestion et finances publiques / Janvier 2009
- **Comptabilité d'exercice dans le secteur public : bilan et perspectives**
Gestion et finances publiques / Janvier 2009
- **Réforme comptable de l'Etat : un contrôle renforcé de la qualité comptable**
Gestion et finances publiques / mars-avril 2009
- **Les opérateurs, laboratoire de la modernisation de la gestion publique**
Gestion et finances publiques / mars-avril 2009
- **Les opérateurs de l'Etat : un enjeu de soutenabilité pour les finances publiques**
Gestion et finances publiques / mars-avril 2009
- **IFRS en temps de crise : après les banques, que faire pour les entreprises?**
Revue Banque n° 709 / janvier 2009
- **La crise et la nécessaire modification des règles comptables**
Revue Banque n° 709 / janvier 2009
- **L'information budgétaire dans une comptabilité publique**
Revue Française de Comptabilité / janvier 2009
- **L'audit dans le monde**
Revue Française de Comptabilité / janvier 2009
- **Les nouvelles mesures de simplification du droit des marchés publics**
AJDA / 23 février2009
- **Le retour du « fonctionnaire contractuel »**
AJDA/ 2 février 2009
- **Les défis de la Net économie**
Problèmes Economiques n°2965/ février 2009
- **Crise : la faute à ...la finance**
Problèmes Economiques n° 2963/ janvier 2009
- **La comptabilité, bras armé du contrôle interne**
Revue Banque / février 2009
- **Ibn Khaldoun, pionnier des sciences sociales**
Alternatives Economiques /mars 2009
- **Les pays émergents désormais ébranlés par la crise**
Alternatives Economiques n°2962 / janvier 2009
- **Point de départ des intérêts moratoires d'un marché de travaux**
AJDA / 23 mars 2009
- **L'heure de vérité pour les banques islamiques**
Revue Banque mars 2009

- **Logiciels de gestion de contenu : spécialiste ou généraliste**
Archimag / Février 2009
- **On line : information professionnelle et course à la numérisation**
Archimag / Février 2009
- **Droit et preuve numérique : ne pas confondre archivage et sauvegarde**
Archimag /mars 2009
- **ECM : l'information pour tous et partout**
Archimag /mars 2009
- **A quoi servent les consultants ?**
Revue Expansion Management Review
Mars 2009
- **Les opérateurs de l'Etat : difficulté et ambigüité d'une définition par André Barilari**
Revue Française de Finances Publiques
n°105 / février 2009
- **La crise de 2008 : simple accident de parcours ou rupture d'un modèle de croissance ?**
Revue Française de Finances Publiques
n°105 / février 2009
- **La banque et le paiement en ligne préparent un Internet plus sûr :**
Revue Banque n°710 / février 2009
- **Maintenance des logiciels : comment échapper à ce piège si doux ?**
CIO / Janvier 2009
- **Les DSI sont assis sur un champ de mines**
CIO / Février 2009